

Janette Kyötikki

## **Rekrytointiprosessin kehittäminen: Case Rantalainen Oy**

LAB-ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Tradenomi  
Yritysjuridiikka

Opinnäytetyö 2020

## Tiivistelmä

Janette Kyötikki

Rekrytointiprosessin kehittäminen: case Rantalainen Oy, 50 sivua, 1 liite

LAB-ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Tradenomi

Yritysjuridiikka

Opinnäytetyö 2020

Ohjaajat: lehtori Kari Hämeenaho, LAB-ammattikorkeakoulu, henkilöstöasiantuntija Juuso Siltakorpi, Rantalainen Oy

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Rantalainen Oy:lle ja aihealueena käsiteltiin rekrytointiprosessia. Tarkoituksena oli laatia kohdeyritykselle rekrytointiprosessin toteuttamisen tueksi selvitystyö, jossa huomioidaan erityisesti työnantajan kuva sekä hakijakokemus.

Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, ja sen tarkoituksena oli tutkia rekrytointiprosessin ajankohtaisia toteuttamistapoja ja luoda niiden pohjalta raamit toimivaan rekrytointiprosessiin kohdeyritykselle. Tavoitteena oli helpottaa rekrytoivien esimiesten työtä ja luoda ohjeistusta, jonka perusteella yritykseen otetaan käyttöön rekrytointijärjestelmä. Lisäksi kehitettiin rekrytointikoordinaattorin työnkuva selvittämään prosessin eri vaiheiden työtehtäviä.

Toiminnallinen opinnäytetyö jaetaan raportoinnin sekä käytännön osiin, joista opinnäytetyöraportti kertoo lukijalle työn toteutuksesta sekä tietoperustasta. Käytännön toteutuksena tehtiin prosessiohjeistus, joka helpottaa esimiesten työtä sekä luo pohjan rekrytointijärjestelmän käyttöönotolle kohdeyrityksessä. Lopullinen rekrytointiprosessin siirtäminen yrityksen intra-sivustolle tapahtuu opinnäytetyön julkaisun jälkeen.

Teoreettinen viitekehys sisältää rekrytointin käsitteitä sekä rekrytointiprosessin eri vaiheet ja niihin liittyvät juridiset säännökset. Lisäksi huomioidaan toiminnallisen opinnäytetyön teoria. Aineistoa on kerätty monipuolisesti internetlähteistä, kuten artikkeleista ja blogeista sekä ajankohtaisesta kirjallisuudesta.

Asiasanat: rekrytointiprosessi, toiminnallinen opinnäytetyö, rekrytointi

## **Abstract**

Janette Kyötikki

Development of the Recruitment Process for Rantalainen Oy, 50 pages, 1 Appendix

LAB University of Applied Sciences

Business Administration Lappeenranta

Bachelor of Business Administration

Specialisation in Corporate Law

Bachelor's Thesis 2020

Instructors: Mr Kari Hämeenaho, Senior Lecturer, LAB University of Applied Sciences, Mr Juuso Siltakorpi, HR Specialist, Rantalainen Oy

The purpose of the thesis was to create frames to a recruitment process guide for an accounting organization Rantalainen Oy. The aim of the study was to facilitate the work of supervisors, support the implementation of the recruitment process and to unify the recruitment process in the whole company while taking the corporation image into account as well. Once the frames to the process are created it is possible for the company to implement a recruitment system to facilitate recruitment activities.

This thesis was performed as a functional work that is divided into reporting and practice. The thesis report informs the reader about the implementation of the work and the theoretical framework where the result is based on. The theoretical framework in this thesis includes the concept of recruitment and the stages during the recruitment process along with the legal side regarding to the recruitment.

The information was gathered by doing internet research that consisted of articles and studies and by interviewing the employees that work with the recruiting in the target company. The company in question was pleased with the result. After this thesis it is possible to utilize a recruitment system in the company. For instance, the system helps to comply with data protection, improve the communication with applicants during the process, reduces work tasks and unifies the recruitment process within the company.

Keywords: recruitment, recruitment process

## Sisällys

1	Johdanto .....	5
1.1	Tavoitteet ja tarkoitus .....	6
1.2	Tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	6
1.3	Raportin rakenne .....	7
2	Rantalainen Oy .....	8
2.1	Rekrytointi Rantalaisella .....	9
2.2	Tilitoimisto kohderyhmänä .....	10
3	Rekrytointi yleisesti .....	10
3.1	Rekrytoinnin käsitteitä .....	11
3.2	Rekrytoinnin tulevaisuus .....	13
4	Rekrytointiprosessin vaiheet .....	14
4.1	Tarpeen tunnistaminen .....	15
4.2	Kriteerit ja tehtäväkuva .....	17
4.3	Työpaikkailmoitus .....	18
4.4	Ilmoittelu .....	19
4.5	Hakemusten käsittely .....	20
4.6	Haastattelu ja soveltuvuuden arviointi .....	20
4.7	Työntekijän valinta .....	22
4.8	Työsopimus .....	23
4.9	Valinnan jälkeinen vaihe .....	24
4.10	Perehdytys ja seuranta .....	24
4.11	Työnantajamielikuva rekrytointiprosessissa .....	26
5	Rekrytointiprosessissa huomioitava lainsäädäntö .....	27
5.1	Työsopimuslaki ja osapuolten velvollisuudet .....	27
5.2	Yhdenvertaisuus .....	29
5.3	Henkilötietojen käsittely ja yksityisyyden suoja .....	31
5.4	Nuoret työntekijät .....	33
5.5	Sähköinen allekirjoitus .....	34
6	Rekrytointioppaan suunnittelu ja toteutus .....	35
6.1	Lähtötilanne .....	35
6.2	Suunnittelu .....	36
6.3	Toteutus .....	37
6.4	Rekrytointikoordinaattori .....	38
6.5	Rantalaisen rekrytointiprosessi .....	39
6.6	Haasteet .....	42
6.7	Arviointi .....	42
7	Jatkotutkimusehdotukset .....	43
8	Johtopäätökset .....	44

## Liitteet

Liite 1 Rantalainen Oy:n rekrytointiprosessi

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä käsitellään rekrytointiprosessia ja sen kehittämistä kohdeyritykselle optimaaliseksi. Työssä keskitytään erityisesti työnantajamielikuvan ja hakijakokemuksen parantamiseen. Työssä perehdytään rekrytointiprosessin eri vaiheisiin yrityksen näkökulmasta sekä rekrytoinnissa huomioitavaan juridiseen sääntelyyn.

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Rantalainen Oy:lle, ja tarkoituksena oli etsiä parhaat rekrytointitavat kartoittamalla kohdeyrityksen tämänhetkinen tilanne ja kehittämällä rekrytointiprosessia yhteistyössä yrityksen kanssa. Kohdeyrityksessä on tunnistettu prosessin epäyhdenmukaisuus, jota pyritään tällä opinnäytetyöllä korjaamaan. Suureen yritykseen tulee paljon työhakemuksia ja dataa, joita pitäisi järjestellä tehokkaammin ja juridinen sääntely huomioiden. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda rekrytointijärjestelmän käyttöönottoa varten selvitys Rantalainen Oy:n tarpeisiin sopivasta rekrytointiprosessista sekä vastuualueista prosessin eri vaiheissa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu rekrytoinnin keskeisestä käsitteistöstä, rekrytointiprosessin eri vaiheista sekä niissä huomioitavista seikoista. Keskeisiä käsitteitä aiheeseen liittyen ovat rekrytointi, rekrytointiprosessi, työnantajakuva, perehdytys, rekrytointikanava ja rekrytointijärjestelmä. Lisäksi opinnäytetyössä huomioidaan juridinen puoli rekrytointiprosessin etenemisessä sekä avataan toiminnallisen opinnäytetyön sisältöä. Lähteinä käytetään rekrytointia ja rekrytointiprosessia käsittelevää kirjallisuutta, haastatteluja sekä internetlähteitä, kuten artikkeleita ja tutkimuksia sekä rekrytoinnin lainsäädäntöä. Samantyyllisiä opinnäytetöitä on tehty aiemmin.

Rekrytointi koskettaa kaikenlaisia yrityksiä, eikä sen onnistuminen ole itsestään selvää. Toimivan rekrytointiprosessin merkitys on viime vuosina kasvanut ja yritykset ovat tunnistanee sen hyvänä kilpailukeinona. Rekrytointiprosessi nähdään osana yrityksen strategiaa ja henkilöstö nähdään voimavarana, joka tehostaa yrityksen toimintaa. Myös sosiaalisen median rooli rekrytointiprosessissa on kasvanut ja sitä kautta esimerkiksi verkostoitumisen tärkeys on korostunut. (Visma 2017.)

Työnhakijat tunnistavat oman arvonsa, ja hakuprosessissa merkityksellisiä asioita ovat työnantajakuva ja hakijakokemus. Työn tekeminen on murroksessa, ja globalisaation sekä teknologian kehityksen myötä myös arvot työelämässä muuttuvat, kun nuorempi sukupolvi laajenee valtaosaksi työvoimaa. (Fröberg & Lönnqvist 2018, 7.)

### **1.1 Tavoitteet ja tarkoitus**

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena työnä, ja työn tavoitteena on luoda raamit tehokkaaseen ja toimivaan rekrytointiprosessiin. Työn avulla pyritään yhtenäistämään kohdekonsernin rekrytointimenetelmiä sekä ottamaan käyttöön rekrytointijärjestelmä. Rekrytointiprosessista halutaan tehdä mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen ja tätä kautta helpottaa rekrytoivien esimiesten työtä. Prosessin luomisessa huomioidaan erityisesti mahdollisimman positiivisen työnantajakuvan luominen esimerkiksi hakijakokemusta parantamalla.

Yrityksen rekrytointiprosessi ei tällä hetkellä ole yhtenäinen, sillä rekrytointi hoidetaan alueittain itsenäisesti eikä käytössä ole rekrytointia helpottavia ohjelmistoja, apuvälineitä tai kumppaneita. Suurin ongelma on rekrytointijärjestelmän puuttuminen, joka aiheuttaa vaikeuksia esimerkiksi hakemusten käsittelyssä ja säilyttämisessä. Rekrytointiprosessissa tulee kiinnittää myös huomiota yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiseen toimintaan henkilötietojen osalta, sillä tämänhetkinen sähköpostitse etenevä prosessi on haasteellinen etenkin juridisen sääntelyn laajamittaisen huomioinnin kannalta.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen tarpeisiin sopivan rekrytointiprosessin raamit, joiden pohjalta on mahdollista ottaa käyttöön rekrytointijärjestelmä. Järjestelmän käyttöönoton myötä moni tämänhetkinen haaste rekrytointiin liittyen helpottuu.

### **1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset**

Tueksi opinnäytetyön tekemiseen on valittu tutkimuskysymyksiä aiheen syventämistä ja kohdeyrityksen nykytilan kartoittamista varten. Kysymysten avulla lähdettiin luonnostelemaan opinnäytetyötä, jäsentelemään työn rakennetta sekä suunnittelemaan alkukartoitusta. Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Millainen on Rantalainen Oy:n tarpeisiin sopiva rekrytointiprosessi, mitä asioita painotetaan?
- Onko rekrytointiprosessiin tarpeen luoda uusia rooleja?
- Miten luodaan toimiva rekrytointiprosessi ja mitä siinä tulee huomioida?
- Mitkä ovat rekrytointiprosessin vaiheet ja roolit ja mitä niihin sisältyy?
- Mitä rekrytointiprosessin eri vaiheissa tulee huomioida?

Opinnäytetyössä keskitytään rekrytointiprosessin vaiheisiin, selkeän ohjeistuksen luomiseen sekä prosessin vaiheiden juridiseen sääntelyyn.

Aiheen laajuuden vuoksi teoriaosuuden rekrytointiprosessin vaiheiden alakohtia ei tarkemmin huomioida, vaan keskitytään ainoastaan keskeisiin asioihin. Myöskään esimerkiksi rekrytointiprosessiin liittyviä asiakirjoja tai oheismateriaalia ei kuvata opinnäytetyössä tarkemmin.

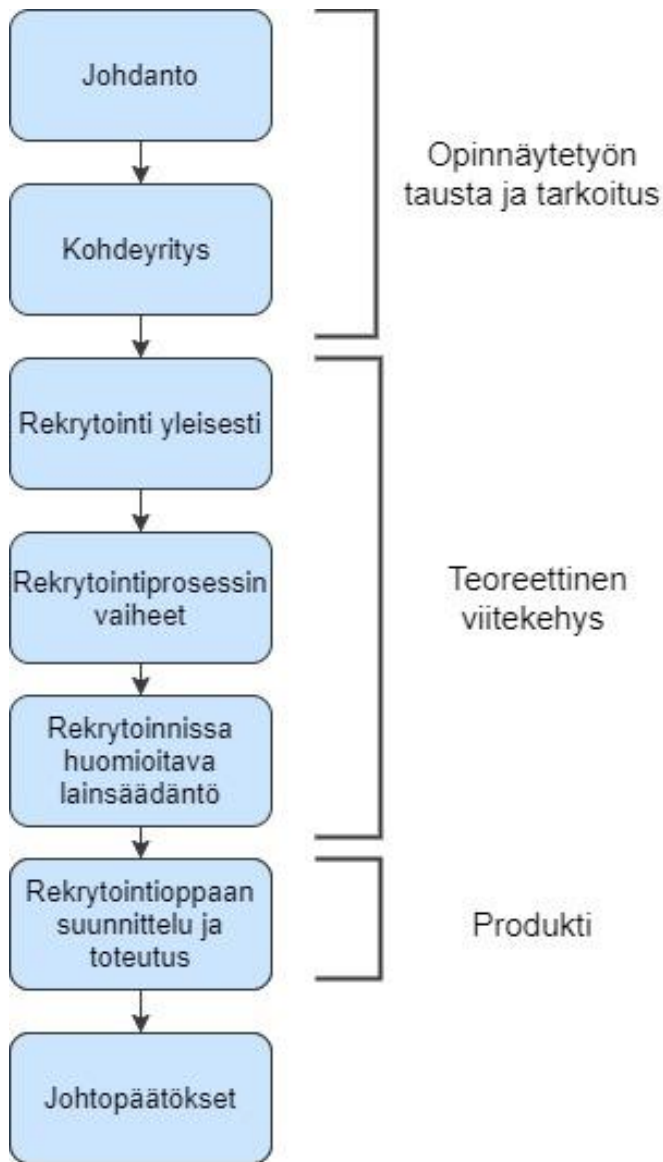
### 1.3 Raportin rakenne

Opinnäytetyössä on seitsemän lukua, jotka jakautuvat teoriaosaan sekä opinnäytetyön toiminnalliseen tulokseen. Johdannossa avataan työn taustoja, rajoituksia ja tavoitteita, joiden pohjalta aihetta on lähdetty tutkimaan ja toisessa luvussa esitellään toimeksiantajayritys sekä yrityksen lähtötilanne rekrytoinnin käytännön toteuttamisessa.

Luvut 3-5 sisältävät opinnäytetyön teoriaosan, jolle lopullinen produkti pohjautuu. Luvuissa avataan rekrytointiprosessin eri vaiheet tarpeen tunnistamisesta perehdyttämiseen sekä työnantajakuvan merkitys. Luvuissa määritellään myös käsitteitä, joiden ymmärtämien on olennaista loppuproduktin tuloksin mahdollistamiseksi. Lisäksi huomioidaan rekrytoinnin yleisimmät haasteet sekä tulevaisuuden odotukset. Luvussa 5 kuvataan keskeinen rekrytointiin kytkeytyvä lainsäädäntö.

Luvussa 6 kerrotaan Rantalaisen rekrytointiprosessiohjeistuksen suunnittelusta ja toteutuksesta sekä avataan rekrytointikoordinaattorin työnkuvaa, joka luotiin prosessin ohella. Luvussa kuvataan myös ilmenneitä haasteita ja arvioidaan työn

lopputulosta. Viimeisessä luvussa tiivistetään johtopäätökset opinnäytetyön kokonaisuudesta ja saavutetuista tuloksista sekä käydään läpi mahdolliset jatkotutkimusehdotukset. Kuvassa 1 eritellään opinnäytetyön osat.



Kuva 1 Opinnäytetyön rakenne

## 2 Rantalainen Oy

Rantalainen Oy on vuonna 1972 perustettu monipuolisia talous- ja palkkahallinnon palveluja tarjoava kotimainen tilitoimisto, joka toimii yli 40 paikkakunnalla ja työllistää yli 850 henkilöä. Palveluja tarjotaan kaikenkokoisille yrityksille ja yhteisöille, asiakaskunta on laaja. Rantalaisella panostetaan erityisesti paikallisuuteen ja palveluhenkisyyteen.



## 2.1 Rekrytointi Rantalaisella

Konserni on laajentunut erityisesti yritysostojen myötä ja kuuluu tällä hetkellä Suomen suurimpiin tilitoimistoihin. Toimipisteet on jaettu alueittain ja konsernin emoyhtiö hallinnoi jakoa. Erityisesti yritysostojen myötä konsernissa solmitaan paljon työsopimuksia ja jatkuvan kasvun seurauksena myös avoimia työhakemuksia vastaanotetaan satoja. Erilaisten yritysten yhdistyessä erilaiset yrityskulttuurit kohtaavat, jolloin yhtenäinen prosessi rekrytoinnin osalta auttaa yhdistämään toimintaa sekä käytänteitä.

Suurin osa organisaatioon rekrytoitavista henkilöistä palkataan kirjanpitäjän tai palkanlaskijan työtehtäviin sekä Trainee-ohjelmiin. Trainee-ohjelmat pois lukien rekrytoinneista vastaa koko prosessin ajan kaikissa vaiheissa alueen rekrytoiva esimies.

Kohdeyrityksessä rekrytointiprosessi etenee niin, että rekrytoiva esimies tunnistaa tarpeen rekrytoinnille ja on vastuussa prosessin aloittamisesta. Rekrytointitarpeita seurataan ennakoimalla esimerkiksi eläköitymisiä ja mahdollisia sisäisiä urapolkuja. Esimies määrittelee haettavan tehtävänkuvan, jonka ilmoittaa markkinointiosastolle lomakkeella. Markkinoinnin puolella ilmoitus luodaan Rantalaisen ilmoitus pohjaan ja julkaistaan ennalta määritellyissä kanavissa.

Käytössä ei ole rekrytointijärjestelmää, vaan hakemukset käsitellään esimiehen sähköpostin kautta. Tällä hetkellä rekrytoinnissa ovat mukana rekrytoiva esimies, toimistopäällikkö sekä markkinointiosasto. Toimialan sähköistyessä monet talous- ja palkkahallinnon ohjelmistot on päivitetty, mutta rekrytointijärjestelmä puuttuu vielä toistaiseksi.

Hakijoiden haastatteluissa on yleensä mukana kaksi henkilöä; rekrytoiva esimies sekä toimistopäällikkö, jonka alaisuuteen työntekijää ollaan rekrytoimassa. Haastattelujen jälkeen päätetään soveltuvien hakija ja kirjoitetaan työsopimus valmiiseen sopimus pohjaan perustuen. Perehdyttämisestä vastaa toimistopäällikkö.

## 2.2 Tilitoimisto kohderyhmänä

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tärkeää on huomioida kohderyhmä, jolle produkti luodaan. Tekstin tulee olla kohderyhmälle sopivaa ja tarkoituksenmukaista. (Airaksinen 2009.)

Tilitoimistolle kehitettävän rekrytointiprosessiohjeistuksen tekstin tyylin tulee olla asiallista sekä neutraalia ja prosessi tulee kuvata yksinkertaisesti ja selkeästi. Ohjeistus tulee olemaan rekrytointiprosessin etenemisen tukena ja siinä tullaan kuvaamaan myös rekrytointikoordinaattorin tehtävä, jota tällä hetkellä ei kohdeyrityksessä ole.

Opinnäytetyön tuloksena syntyy ohjeistus, jonka perusteella luodaan Rantalaiselle rekrytointiprosessi, joka toteutetaan luomalla sille oma osionsa Rantalaisen oman intra-sivuston yhteyteen. Lopullisessa toteutuksessa kuunnellaan työn tilaajan toiveita.

## 3 Rekrytointi yleisesti

Rekrytointia voidaan pitää yhtenä yrityksen tärkeimmistä investoinneista. Parhailaan se on pitkäaikainen, yrityksen liiketoimintaa kasvattava ratkaisu sekä työnhakijalle että organisaatiolle. Rekrytoinnin onnistuminen vaatii avoimuutta, suunnittelua, ajanhallintaa, päätöksenkykyä sekä viestintää ja sillä on merkittävä vaikutus yrityksen työnantajakuvaan. Rekrytointi voitaisiinkin tiivistää myyntiin, markkinointiviestintään sekä työnantajamielikuvan rakentamiseen, jonka onnistunut toteuttaminen vaatii jatkuvaa kehittymistä sekä huolellista valmistautumista. (Empore 2014; ManpowerGroup 2020, 7.)

Työelämä on murroksessa ja rekrytoijien tulee kiinnittää yhä enemmän huomiota hakijoihin ja työtehtävien määrittelyyn. Milleniaaleiksi määritellään yleisesti vuosien 1980-2000 välillä syntyneet henkilöt, jotka voidaan laskea työpaikan nuoriksi tekijöiksi (Eskola 2018). Laakso (2015) toteaa, että vuoden 2020 loppuun mennessä y- ja z-sukupolvet, milleniaalit, kattavat työvoimasta yli puolet. Studentworkin (2020) mukaan milleniaaleja on työvoimasta 75 % vuoteen 2025 mennessä.

Työntekijöiden arvot ja asenteet työtä sekä sen toteuttamista kohtaan ovat muuttuneet ja kehittyvät edelleen, joten yrityksen rekrytoinnissa menestymisen kannalta organisaatioiden on kriittistä tunnistaa antamansa työnantajalupaukset ja niiden merkitys työnhakijoille (Laakso 2015).

Milleniaaleja käsittelevissä tutkimuksissa ja artikkeleissa painotetaan työn merkityksellisyyden, itsensä kehittämisen mahdollisuuksien sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon tärkeyttä. Erityisen tärkeää on työntekijöiden sitouttaminen, sillä lojaalius työelämässä ei ole yhtä vahvaa kuin aiempien sukupolvien aikana. (Studentwork 2018, 5; PwC 2011, 4; Kangasluoma 2018).

Hyvät käytännöt rekrytointiin luovat pohjan onnistuneille henkilövalinnoille. Systemaattisesti, objektiivisesti ja hakijakokemus huomioiden etenevä rekrytointiprosessi on tehokas ja laadukas, joten se tuottaa parempia tuloksia. Virherekrytoinneista aiheutuu yritykselle ylimääräisiä kustannuksia, jotka onnistuneella rekrytoinnilla voitaisiin välttää. Rekrytointi vaikuttaa aina myös yrityksen työnantajakuvaan. (Joki 2018; Laine 2020.)

Teknologian kehitys nostetaan monissa lähteissä rekrytoinnin trendiksi tulevana vuosina. Vaikka rekrytoinnin tueksi on järkevää ottaa mukaan sitä helpottavia järjestelmiä, on henkilöiden välinen vuorovaikutus lisännyt painoarvoaan yhä enemmän.

### **3.1 Rekrytoinnin käsitteitä**

Toimivan rekrytointiprosessin merkitys on viime vuosina kasvanut ja yritykset ovat tunnistaneet sen hyvänä kilpailukeinona. Rekrytointiprosessi nähdään osana yrityksen strategiaa ja henkilöstö nähdään voimavarana, joka tehostaa yrityksen toimintaa. Myös sosiaalisen median rooli rekrytointiprosessissa on kasvanut.

Rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä, joilla hankitaan yritykseen sen kulloinkin tarvittava henkilöstö ja se jaetaan yleensä sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin (Helsilä 2009, 18). Rekrytointiprosessi ulottuu työvoiman tarpeen tunnistamisesta työntekijän perehdyttämiseen saakka ja prosessi kuvataan yksityiskohtaisesti opinnäytetyön luvussa 4.

Rekrytointiin läheisesti liittyy työnantajakuva, joka etenkin modernissa rekrytointissa tulee huomioida rekrytointiprosessin vaiheissa. Korpi (2012) on todennut, että työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä, millaisena työpaikka näyttäytyy työntekijöille ja -hakijoille. Se muodostuu yrityksessä vallitsevasta totuudesta, yrityksen tavoittelemasta, sen viestimästä sekä yritykselle tällä hetkellä sopivasta mielikuvasta sekä näiden eri näkökulmien yhteensopivuudesta ja/tai sopimattomuudesta (Balmer, ACID test of corporate image). Korven (2012) kuvaus on samankaltainen ManpowerGroup (2020, 17) kuvauksen kanssa, jonka mukaan työnantajamielikuvalla tarkoitetaan kuvaa, jonka yritys nykyisten sekä potentiaalisten työntekijöiden mieliin onnistuu luomaan arvolupausten ja toimintansa kautta.

Rekrytointikanavilla tarkoitetaan tapoja ja välineitä, joilla yritys kokoaa sopivat hakijat ja niitä voivat olla esimerkiksi yrityksen internet-sivut, sosiaalisen median tilit, erilaiset sähköiset välineet, kuten mol.fi tai oikotie.fi, työvoimatoimistot tai vaikkapa messut. Erityisen tärkeää rekrytointikanavan valinnassa on siitä aiheutuva kustannus. (Valvisto 2005, 31.)

Jotta rekrytointiprosessi saadaan vietyä loppuun saakka menestyksekkäästi, on tärkeää huomioida uuden työntekijän sitouttaminen ja saaminen osaksi työyhteisöä. Perehdytys on erilaisia käytänteitä, joiden tavoitteena on varmistaa työntekijän sopeutuminen työyhteisöön ja omien työtehtävien hallitseminen (Eklund 2018, 25).

Yritysten, jotka tekevät paljon rekrytointia laajasti, kannattaa valita avuksi moderni rekrytointijärjestelmä, joka auttaa rekrytointiprosessin etenemisessä sekä työnantajamielikuvan luomisessa. Järjestelmän valinnassa tulisi kiinnittää huomiota käyttäjäystävällisyyteen, järjestelmän integratiivisuuteen, kerätyn datan laajuuteen sekä prosessin automatisointiin. (Salli & Takatalo 2014, 38.)

Käyttäjäystävällisyys vaikuttaa osaltaan työnantajamielikuvaan ja siksi on tärkeää, että järjestelmä on looginen ja sopii juuri yrityksen omiin tarpeisiin. Integratiivisuudella viitataan mahdollisuuteen käyttää järjestelmää yhdessä sosiaalisen median sekä muiden järjestelmien kautta toiminnan tehostamiseksi. Järjestelmästä saatavalla datalla on myös suuri merkitys niin työnantajaimagon kuin seu-

raavien rekryointikampanjojen kehittämisessä. Automatisoinnilla saadaan kustannussäästöjä ja lisää tehokkuutta, jonka seurauksena HR-henkilöstön voimavarat saadaan suunnattua myös muihin tehtäviin. (Salli & Takatalo 2014, 38.)

Rekryointiprosessi käsittää monia eri vaiheita, joiden onnistumista menestyksellisen rekryointi edellyttää. Epäonnistunut rekryointi aiheuttaa haittaa esimerkiksi työsuhteen kustannusten, korvaavan rekrytoinnin ja virherekryointiin käytetyn ajan muodossa (Manpower 2016, 13). Virherekryoinnilla tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilö on pyritty palkkaamaan pidempiaikaiseen työsuhteeseen, mutta on alle vuoden kuluttua työsuhteen solmimisesta irtisanoutunut tai irtisanottu (Laine 2020).

### **3.2 Rekrytoinnin tulevaisuus**

Teknologian kehittyessä rekrytoinnissa käytettävät järjestelmät, arviointi- ja hakumenetelmät sekä kanavat viestintään ja ilmoitteluun muuttavat perusteellisesti rekrytoinnin toteuttamista. Hakijoiden odotukset rekryointiprosessin ajantasaisuudessa viestivät organisaation imagosta ja yritysten on tärkeää pysyä mukana kehityksessä. Myös rekrytoinnin ammattilaisten tulee ylläpitää ja kehittää ammatitaitoaan, sillä perinteisen osaamisen lisäksi tulee hallita myös viestinnän ja markkinoinnin osa-alueet sekä tiedostaa työnantajakuvan merkitys ja sen rakentamisen perusteet. (ManpowerGroup 2020, 6-7.)

Rekryointiprosessin eri vaiheiden materiaalit jatkavat kehitystään sähköistymisen myötä ja esimerkiksi videoiden yleistymisen myötä yrityksillä on yhä laajemat mahdollisuudet tuoda esille omaa yrityskulttuuriaan ja sitä kautta saada työnhakijat kiinnostumaan yrityksestään. Samalla tavalla myös työnhakijoilla on mahdollisuus tuoda esille oma sopivuus avoimeen tehtävään esimerkiksi videohakemuksen avulla.

Digitalisaation myötä organisaatioille on avautunut mahdollisuus ottaa käyttöön rekryointia helpottavia ja nopeuttavia työvälineitä, kuten videohaastattelut ja erilaiset mobiilisovellukset. Sosiaalisen median roolin kasvaminen ja digitaalisen kehityksen lisäämä avoimuus mahdollistavat myös hakijakokemusten vertailun ja ilmaisemisen, jolloin työnantajakuvan luominen etenkin hakijakokemusten kautta nousee kriittiseksi tekijäksi. (ManpowerGroup 2020, 31.)

ManpowerGroupin (2020) oppaassa painotetaan tekoälyn merkityksen kasvua rekrytoinnin parissa. Tekoälyn hyödyiksi tunnistetaan ennakkoluulottomuus, puolueettomuus sekä syrjimättömyys, sillä teknologia mahdollistaa ohjelmoinnin rekrytoinnin tarpeisiin sopivaksi. Toisaalta ohjelmoinnissa piilee myös kääntöpuoli, sillä epäonnistuneesti ohjelmoidun tekoälyn käyttö johtaa epäonnistuneisiin tuloksiin. Huomioitavaa rekrytoinnin kannalta on, että päätöksiä, kuten henkilöarviointeja, on kiellettyä tehdä ainoastaan automatisoidun käsittelyn perusteella. (GDPR-asetus 22 art.; ManpowerGroup 2020, 33.)

Myös globalisaatiolla sekä työn liikkuvuudella on vaikutusta rekrytointiin nyt ja tulevaisuudessa, kun maailmanmarkkinat nähdään yhtenäisenä kenttänä (Kaijala 2016). Etätyön mahdollistama työskentely paikasta riippumatta edesauttaa myös oman liikkuvuuden mahdollisuutta, jolloin työmahdollisuuksien ei tarvitse rajoittua vain yhteen alueeseen.

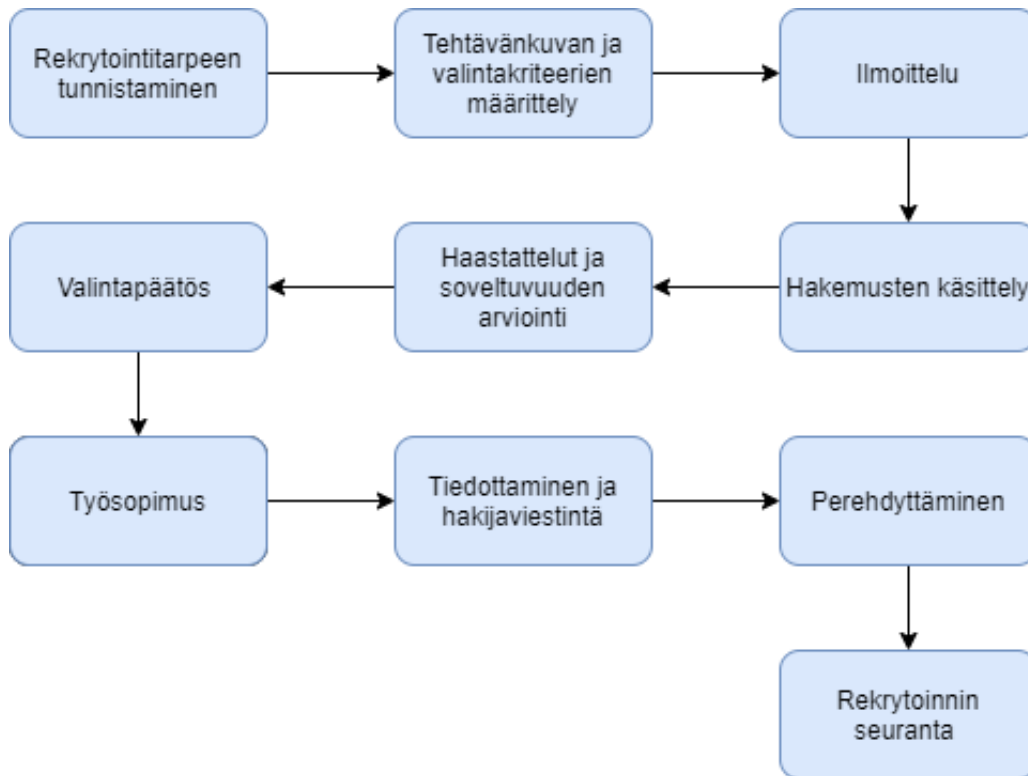
Etenkin sosiaalisen median yleistymisen kautta ihmisistäkin on tullut avoimempia tiedon jakamisen myötä, jolloin yritysten tulee vastata tähän kehitykseen lisäämällä läpinäkyvyyttä ja avoimuutta myös omassa organisaatiossaan. Sosiaalinen media on myös merkittävä työnantajamielikuvan luoja, kun kynnys esimerkiksi julkisen palautteen antamiselle on madaltunut sen myötä huomattavasti.

## **4 Rekrytointiprosessin vaiheet**

Rekrytoinnin toteuttamiseen tulee varata riittävästi aikaa, joka tulee käyttää mahdollisimman tehokkaasti, jotta saadaan paras mahdollinen lopputulos ja vältetään virherekrytoinnit. Yksi yleisimmistä syistä rekrytoinnin epäonnistumiselle on kiire, jonka vuoksi esimerkiksi vaadittavat kriteerit saattavat jäädä selvittämättä tai olla ristiriidassa tehtävän kuvauksen kanssa (Laine 2020; Empore 2014; Joki 2018.)

Kaijalan (2016) mukaan neljä avainasiaa onnistuneessa rekrytoinnissa ovat tarve- ja osaamismäärittely, aikajana, hallittu prosessi sekä jälkihoito, jolla tarkoitetaan esimerkiksi uuden työntekijän sitouttamista ja strategisten tavoitteiden sisäistämistä. Jos jokin mainituista osa-alueista jää pois, alkaa syntyä rekrytoinnin pullonkauloja. Painotukset näillä osa-alueilla vaihtelevat luonnollisesti tehtäväkuvauksen mukaan. (Kaijala 2016.)

Duunitorin kansallisen tutkimuksen (2020) mukaan yksittäisen rekrytoinnin onnistumisen kannalta tärkeimpinä seikkoina pidetään työtehtävän määrittelyä, ehdokaiden haastattelua kasvotusten sekä rekrytoivan esimiehen sitoutumista prosessiin. Tärkeää on myös edistää yrityksessä uudistumisen ja oppimisen kulttuuria, joka edistää innovaatioita (Kaijala 2016).



Kuva 2 Rekryointiprosessi Kauhanen (2012) mukaillen

#### 4.1 Tarpeen tunnistaminen

Yrityksen strategiassa on hyvä huomioida henkilöstö ja rekryointitarve, jotta pystytään ennakoimaan ja käyttämään henkilöstöä strategisena tekijänä. Liiketoiminnan tarpeiden ja tavoitteiden tunnistaminen toimii pohjana rekrytoinnin tavoitteiden määrittelylle, sillä koko toimialan sekä yrityksen toimintaympäristön kehitys määrittelevät osaamisen, jota tarvitaan. (Kaijala 2016; ManpowerGroup 2020, 9.)

Suurimpina syinä rekrytoinnin epäonnistumiseen ovat rekryointitarpeen sekä rekryointitavoitteiden huolimaton määrittely, jolloin hakijalle helposti luvataan liikaa, eivätkä kummankaan osapuolen odotukset rekrytoinnista toteudu. Yleensä

nämä johtavat kiireestä rekrytoinnissa, jolloin myös liiketoiminnallisten muutosten vaikutukset rekrytointitarpeisiin tulevaisuudessa jäävät helposti huomiotta. (Joki 2018; ManpowerGroup 2020, 24.)

Rekrytoinnissa tulee huomioida suunnitelmallisuus, eikä toiminnan tulisi määräytyä tapauskohtaisesti. Pitkän aikavälin tarve osaamiselle tulee olla määriteltynä, jolloin voidaan tunnistaa henkilön muutos- sekä kehitystarpeet työtehtävässä ja sen perusteella löytää oikea henkilö avoimeen tehtävään. (Kaijala 2016.)

Avoimet hakemukset on hyvä säilyttää ja rekrytointitarvetta tulisi ennakoida, jotta yrityksen on helppo arvioida milloin ja millä tavoin henkilöstöä kannattaa rekrytoida. Myös tehtävän vaatimusten ja työympäristön muutoksia tulee ennakoida ja sitä kautta tunnistaa, millaista osaamista jatkossa tarvitaan. (Kaijala 2016; Duunitori 2020b.)

Rekrytoinnin tarvetta määritellessä tulee ottaa huomioon se, tarvitaanko poislähteneen työntekijän tilalle samaa osaamista, joka edellisellä oli, vai kenties jotain uutta. Jos rekrytoinnissa keskitytään ainoastaan vanhan työntekijän korvaamiseen, voivat tavoitteet jäädä epäselviksi. Esimerkiksi lähtökeskustelu poislähtijän kanssa voi antaa ohjeita uuden rekrytoinnin pohjaksi toimenkuvan ja vastuiden kehittämiskohdista. Rekrytoinnin aloittamisessa on tärkeää määritellä, mitä rekrytoinnilla halutaan saavuttaa etenkin pitkällä aikavälillä. (Kaijala 2016; Joki 2018.)

Tärkeää on jokaisen rekrytoinnin kohdalla miettiä, onko uuden henkilön palkkaaminen todella tarpeellista, ja voisiko tehtävän esimerkiksi ulkoistaa tai valita tehtävään henkilö yrityksen sisältä. Olennaista on pohtia, voisiko töitä jakaa, työmenetelmiä kehittää tai hankkia uusia välineitä työn hoitamiseksi. (Kaijala 2016; Joki 2018.)

Etenkin suurissa organisaatioissa rekrytointitarpeeseen voidaan vastata esimerkiksi sisäisellä rekrytoinnilla, ylentämisillä tai urakierrolla. Yrityksen sisäiset työmarkkinat tulisi huomioida myös tarpeen tunnistamisen vaiheessa. (Duunitori 2020b.) Sisäisen siirron etuja ovat etenkin valinnan nopeus ja rekrytoinnin edullisuus, ja sen myötä voi avautua myös lisää mahdollisuuksia muille työntekijöille



edetä organisaation sisällä. Toisaalta organisaation sisäiset siirrot voivat aiheuttaa jopa kateutta, eikä siirretyllä työntekijällä välttämättä ole tuoretta kokemusta vastaavanlaisista tehtävistä. (Joki 2018.)

Työnantajalla on paljon velvollisuuksia, jotka tulee ottaa huomioon ennen uuden työntekijän palkkaamista. Työnantajan tulee huomioida esimerkiksi takaisinotto-velvollisuus, joista kerrotaan lisää luvussa 5.

#### **4.2 Kriteerit ja tehtävänkuva**

Kriteerit helpottavat yhteisen näkemyksen löytämistä sekä tiimin roolien ja työvastuiden kokonaiskuvan selkeyttämistä. Tarkka kriteerien määrittely varmistaa, ettei ilmoituksessa haeta ristiriitaisia ominaisuuksia eikä ylimääräisiin, tehtävän kuvaukseen sopimattomiin hakemuksiin jouduta käyttämään resursseja. (Laine 2020.)

Aluksi tulee perustella tarve työtehtävälle ja tarkastella, onko sen kuvausta tarvetta muuttaa. Tarkka tehtävän määrittely ja minimivaatimusten asettaminen kaventaa hakijoiden määrää ja jättää ulkopuolelle hakemukset, jotka eivät vastaa rekrytoivan yrityksen tarvetta, jolloin esikarsinta tehostuu ja kandidaattien valinta helpottuu. (Laine 2020.)

Työtehtävän sisällön, kuten vastuiden ja vaadittavan substanssiosaamisen, määrittely on tärkeää, jotta profiili todella vastaa yrityksen rekrytointitarvetta (Laine 2020). Kaijalan (2016) mukaan perinteisen substanssiosaamisen merkitys vähenee, sillä muuttuvat markkinat sekä osaamistarpeet ajavat etusijalle etenkin henkilön kyvyt omaksua asioita, kehittyä sekä kommunikoida. Kriteerien ja työtehtävien laadinnassa on hyvä huomioida myös arvolupaukset, joita niillä ilmoituksessa viestitään.

Kriteereihin on hyvä listata ainoastaan relevantit asiat, joilla on vaikutusta tehtävässä menestymiseen, jotta niillä ei rajata ulos potentiaalisia hakijoilta, joilta löytyy esimerkiksi motivaatiota ja oppimiskykyä (Empore 2014).

Monesti kiireessä tehtyyn ilmoitukseen otetaan vanha pohja pohtimatta, onko se ajankohtainen ja relevantti uutta rekrytointia ajatellen. Esimerkiksi eläköitymis- tai irtisanoutumistilanteessa monesti aletaan pohtimaan tehtävän aiemman hoitajan

ominaisuuksia, jolloin ei tunnisteta tehtävää, vaan mietitään kriteerejä henkilötasolla. (Laine 2020.) Myös Kaijalan (2016) mukaan ongelmana epäonnistuneissa rekrytoinneissa on usein tavoitemäärittelyyn käytetty liian lyhyt aika.

Hakemuksissa voidaan myös määritellä asioita liian yleisellä tasolla tai käyttää itsestään selviä kriteerejä, jolloin hakijoita ei saada eroteltua toisistaan. Tällöin hakemusten määrä usein kasvaa ja laadukkaiden hakemusten määrä suhteessa pienenee. Myös tehtävän tavoitteiden määrittelemättä jättäminen voi aiheuttaa ongelmia etenkin rekrytoinnin onnistumisen seurannassa sekä perehdyttämisessä, kun tavoitteita ei ole asetettu. (Laine 2020.)

### **4.3 Työpaikkailmoitus**

Ilmoitus tulee laatia niin, että se karsii pois hakijat, jotka eivät vastaa yrityksen tarpeita. Hakumenetelmä määritellään tarvittavan osaamistason sekä tavoitteiden perusteella. (Laine 2020.) Työpaikkailmoituksen sisällön tulee puhutella tavoiteltavia hakijoita ja kertoa, miksi heidän kannattaisi kiinnostua juuri kyseisestä organisaatiosta ja tehtävästä (Manpower 2016, 14). Tärkeää on myös luoda työpaikkailmoitus, joka erottuu. Erottuvalla brändäyksellä saadaan kilpailuetua ja tuodaan esille yrityksen luonnetta.

Ilmoitukseen on tärkeää valita oikeanlainen puhuttelutyyli, jolla ilmennetään samalla myös yrityksen kulttuuria. Erityisesti nuoret osaajat etsivät työpaikkaa, jonka he kokevat merkitykselliseksi ja jossa on mahdollista kehitys- ja etenemismahdollisuuksiin. (Studentwork 2020.)

Ilmoitustekstin tulee olla tarpeeksi informoiva, jotta hakija pystyy luomaan kokonaiskuvan tehtävästä ja peilaamaan siihen omia ominaisuuksiaan ja kompetenssejaan sekä houkutteleva, jotta hakijalle tulee olo, että juuri tässä tehtävässä olisi mielekästä työskennellä. (Kaijala 2016; Villa 2019.)

Vaikeasti ymmärrettävä, epäselvä ilmoitusteksti, jossa on virheitä, viestii yrityksen panoksesta roolien sisältöjen pohtimiseen. Etenkin nuorta ja ammattitaitoista työvoimaa etsiessä on tärkeää kiinnittää huomiota esimerkiksi valittavaan nimikkeeseen, houkuttelevaan tehtävänkuvaukseen sekä ilmoituksessa esille tuotaviin

arvoihin, jotka etenkin viimevuosina ovat alkaneet muodostua perinteisestä poikkeaviksi. Yksi tärkeimmistä työkaluista etenkin nuorten osaajien rekrytoinnissa onkin arvomuutosten tiedostaminen ja sen huomioiminen rekrytointiprosessin eri vaiheissa. (Laakso 2015; Kaijala 2016.)

Samaan aikaan ilmoitus auttaa luomaan työnantajakuva ja sen vuoksi on tärkeää pysyä realistisena. Ilmoituksella on mahdollista erottua muista työntarjoajista ja hakijan valitessa useamman paikan välillä, on työn merkityksellisyydellä ja sen tarjoamilla mahdollisuuksilla on painava rooli (Studentwork 2020).

#### **4.4 Ilmoittelu**

Ilmoittelun kohdalla työnantajan tulee noudattaa työsopimuslain (55/2001) sääntelyä vapautuvista työpaikoista tiedottamisessa ja huomioida osa-aikaiset ja määräaikaiset työntekijät. Ilmoittelu tulee toteuttaa yrityksessä omaksutun käytännön mukaisesti, esimerkiksi ilmoittamalla avoimesta paikasta työpaikan ilmoitustaululla (työsopimuslaki 55/2001, 6 §). Sääntelystä kerrotaan tarkemmin opinnäytetyön luvussa 5.

Ilmoittelukanavan valinta vaikuttaa organisaation työnantajakuvaan ja sen kautta yrityksen tunnettuutta saadaan markkinointiviestinnän kautta kasvamaan (Joki 2018). Kanavan valintaan vaikuttavat etenkin haettava tehtävä, aikataulu, rekrytointiin varattu budjetti sekä yrityskuvan rakentaminen.

Sosiaalinen media nähdään tehokkaana rekrytoinnin kanavana ja sitä hyödynnetään yhä enemmän. Nykyään suurin osa työnhausta tapahtuu mobiililaitteella, eikä perinteinen hakuilmoitus sanomalehdessä ole enää relevantti rekrytointikanava. Ilmoittelu tulee hoitaa kohderyhmä huomioiden ja panostaa moniin kanaviin, jotta saavutetaan laaja hakijakunta. Oikeiden kanavien valinta ja näkyvyyden takaaminen ovat kriittinen osa onnistunutta rekrytointia, ja yrityksen tulee tunnistaa ne kanavat, joita potentiaaliset hakijat seuraavat. (ManpowerGroup 2020, 16: Duunitori 2020a.)

Omat kotisivut, henkilöstön verkostot sekä haku organisaation sisältä nousivat tärkeimmiksi rekrytointikanaviksi Duunitorin kansallisessa rekrytointitutkimuksessa (2020) ja sosiaalisen median kanavista LinkedInia ja Facebookia pidettiin erityisen tärkeinä rekrytoinnissa.

#### **4.5 Hakemusten käsittely**

Avoimeen paikkaan tulleiden hakemusten läpikäynti on yksi työläimmistä rekrytointiprosessin vaiheista ja yrityksellä on hyvä olla sitä helpottavia työkaluja, kuten rekrytointijärjestelmä. Järjestelmän avulla hakemukset pysyvät järjestyksessä, hakijaviestintä on asiallista ja henkilötietojen käsittelyssä on helpompi noudattaa lainsäädäntöä, kuten yleistä tietosuoja-asetusta (Kaijala 2016).

Yleistä tietosuoja-asetusta (GDPR) sovelletaan tilanteissa, joissa yritys käsittelee henkilötietoja. Henkilötiedoilla tarkoitetaan henkilöä koskevia tietoja, joiden perusteella tämä on tunnistettavissa, esimerkiksi, nimi kotiosoite tai puhelinnumero. Näin ollen yrityksen rekrytoinnissa käsitellään henkilötietoja. (GDPR-asetus.)

GDPR-asetuksen myötä henkilötietojen hallinnointi on tiukentunut huomattavasti ja työnhakijoilta on saatava suostumus henkilötietojen käsittelyyn, tallentamiseen ja säilyttämiseen, jos esimerkiksi tietoja halutaan käyttää myös muihin avoimiin paikkoihin (GDPR-asetus, 7 art.). Lisäksi henkilön täytyy pyytäessä päästä tarkastelemaan omia henkilötietoja. Yleistä tietosuoja-asetusta ja sen kansallista soveltamista täsmennetään ja täydennetään tietosuojalailla. (Tietosuojalaki 1050/2018.)

Rekrytoinnin tietojen, kuten ansioluetteloiden ja haastattelumuistiinpanojen jakaminen sähköpostitse yrityksen sisällä tai kolmansille osapuolille on henkilötietojen jakamista. Sähköposti ei ole kovin luotettava tapa siirtää tietoja ja niiden käsittely tietoturva-asetuksen mukaisesti voi olla vaikeaa todistaa.

#### **4.6 Haastattelu ja soveltuvuuden arviointi**

Haastatteluvaihe on yksi rekrytointiprosessin tärkeimmistä vaiheista ja haastattelumetodin valinta, haastattelurungon räätälöinti sekä haastattelijan oma osaaminen vaikuttavat merkittävästi sen aikana saatavan tiedon käyttökelpoisuuteen. Haastattelun aikana kerätyllä tiedolla on oleellinen merkitys lopullisen valinnan

kannalta niin yhdenvertaisen kohtelun kuin hakijoiden vertailumahdollisuuden kannalta (Empore 2016, 5; Laine 2020).

Haastattelijan tulee valmistautua samalla tavalla kaikkiin haastatteluihin, jotta tulokset ovat mahdollisimman objektiivisia ja hakijoilla tasapuoliset mahdollisuudet tulla valituksi tehtävään (Empore 2014). Tehtävään määritellyt kriteerit on hyvä pitää ohjenuorana, sillä haastattelun rakenne muotoutuu hyvin pitkälti päätettyjen kriteerien pohjalta (Laine 2020).

Laadukas haastattelu on keskustelunomainen, kiireetön ja strukturoitu. Haastattelurunko tulee valmistella tehtäväprofiiliin kautta ja sen tulee noudattaa yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita. Hakijaan tulee tutustua mahdollisimman monipuolisesti, jotta soveltuvuutta organisaatioon pystytään arvioimaan tarpeeksi laajasti. (Kaijala 2016; Manpower 2016, 11.)

Sopivien haastattelukysymysten määrittelyssä tulee huomioida lainsäädäntö ja pääsääntöisesti esitettyjen kysymysten tulee olla perusteltuja haettavaan tehtävään soveltumisen näkökulmasta. Relevantteja kysymyksiä rekrytoinnin kannalta eivät ole esimerkiksi henkilön perhetilanteeseen ja yksityiselämäään liittyvät asiat. Kysymysten laadintaan vaikuttavia lakeja ovat etenkin henkilötietolaki, yhdenvertaisuuslaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta sekä työsopimuslaki, joita käsitellään syvemmin luvussa 5. (Empore 2014.)

Hakijoiden persoonallisuuden ja soveltuvuuden analysointiin on olemassa useita soveltuvuusarviointitestejä ja oikean testin valinta on lopputuloksen kannalta tärkeää. Henkilöarvioinnilla on mahdollista saada laajasti tietoa hakijan persoonasta, tavoista työskennellä sekä motivaattoreista. (Joki 2018.) Soveltuvuusarvioinnin tuloksia voidaan hyödyntää myös perehdyttämisvaiheessa sekä tukena henkilön motivoinnissa ja ohjaamisessa (Hietämäki).

Ensiksi on tärkeää pohtia mitä testeillä halutaan selvittää ja millaisin menetelmin, jotta voidaan löytää yrityksen tarpeisiin parhaiten sopivat menetelmät. Henkilöarvioinnit on tehtävä luotettavasti ja asiantuntevasti ja niiden tarkoituksena on täydentää rekrytoijan näkemystä siitä, soveltuuko henkilö avoimeen tehtävään. (YksTL 4:13 §; Joki 2018.)

Soveltuvuusarviointien kohdalla on hyvä muistaa, että tulos on vain yksi rekrytointipäätöksen tietolähteistä ja sen tulisi olla ainoastaan päätöksen tukena, ei sen perustana. Testeihin tulee olla aina työnhakijan suostumus ja tulokset tulee pyydettyäessä ilmoittaa hakijalle. (YksTL; Joki 2018.)

Soveltuvuuden arviointiin on mahdollista käyttää erilaisia testausmenetelmiä, kuten työsimulaatiota, kykytestejä, persoonallisuustestejä, psykologin haastatteluja, esikarsintatestejä sekä suosittelijoita, kuten entisiä esimiehiä. Hakijalta tulee olla pyydetty lupa näiden tietojen käyttämiseen. Suosittelijoiden kohdalla on tärkeää huomioida myös lähdekritiikki ja punnita hakijan ja referenssin antajan suhdetta (Joki 2018).

Esimerkiksi työsimulaatiossa annetaan näyttöä osaamisesta, kun hakijan kykyjä suoriutua työtä jäljittelevistä tilanteista testataan simulaation avulla. Työsimulaation avulla voidaan mitata esimerkiksi taitoja esimiestoiminnassa tai asiakastyössä. Kykytestit liittyvät yleensä päättelykykyyn esimerkiksi verbaalisella, numeerisella tai avaruudellisella tasolla ja niitä on mahdollista käyttää myös erityisammatteihin tarvittavien taitojen määrittelyssä. (Heino 2018.)

#### **4.7 Työntekijän valinta**

Työntekijän valinnan tulisi olla kaikkien aikaisempien vaiheiden pohjalta tehty päätös, jossa huomioidaan hakijoiden kokonaiskuva, eikä vain yksittäisiä teki-  
jöitä.

Valinnassa korostuvat erityisesti työntekijän henkilökohtaiset kompetenssit, joita tulee verrata työntehtävässä vaadittuihin kriteereihin. Sopivan ehdokkaan valinnassa tulee huomioida hakijan aikaansaannokset, niiden saavuttamiseen käytetty osaaminen, ammatilliset tavoitteet sekä mahdollisesti parhaillaan hankittava osaaminen. Vaikka substanssiosaamista painotetaan paljon, on tärkeää myös miettiä henkilön sopivuutta organisaatioon ja tiimiin, johon rekrytoidaan. (Kaijala 2016.)

Jotta tehtävään saadaan valittua oikea henkilö etenkin ryhmän dynamiikan kannalta, tulee rekrytoijalla olla ymmärrystä yksikön johtamiskäytännöistä sekä tavasta toimia ja kommunikoida (Kaijala 2016).

Työntekijän valinnassa tulee huomioida lait miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta (609/1986) sekä yhdenvertaisuudesta (1325/2014). Molemmat lait perustuvat Suomen perustuslain (731/1999) 2 luvun 6 § yhdenvertaisuudesta. Työnantaja ei työhön ottaessaan esimerkiksi saa syrjäyttää ansiotuneempaa toista sukupuolta olevaa henkilöä, jollei menettely ole johtunut muusta hyväksyttävästä syystä. Sääntelystä kerrotaan tarkemmin luvussa 5.

#### 4.8 Työsopimus

Valitun työntekijän kanssa tehdään työsopimus, johon sovelletaan työsopimuslakia (TSL). Työsopimuksella tarkoitetaan vapaamuotoista sopimusta työn tekemisestä henkilökohtaisesti työnantajan lukuun vastiketta vastaan työnantajan johdon ja valvonnan alaisena (TSL 1:1 §; Työsuojeluhallinto 2020).

Työsopimuksen ja -suhteen käsitteet on hyvä erottaa toisistaan. Työsopimus-suhde syntyy, kun työntekijä sekä työnantaja solmivat työsopimuksen. Työsopimus sitoo sen allekirjoittamishetkestä ja jos sopimuksessa on sovittu koeajasta, ei sitä voi irtisanoa ennen varsinaisen työn alkamista. Kun työntekijä aloittaa varsinaisen työn tekemisen, syntyy työsuhde, josta lähtien kaikkia työlainsäädäntöön kuuluvia lakeja aletaan noudattaa. (YTN; Tehy.)

Työsopimus on mahdollista työsopimuslain mukaan tehdä suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti, joista tarkoituksenmukaisin tapa on yleensä kirjallinen muoto. Sopimus voi muodoltaan olla määräaikainen, toistaiseksi voimassa oleva tai näiden yhdistelmä eli sekamuotoinen työsopimus. Jollei sopimusta perustellusta syystä ole tehty määräaikaiseksi, katsotaan sen olevan voimassa toistaiseksi. (TSL 1:3 §.)

Työsopimuksen kohdalla tulee huomioida myös työehtosopimus, jolla tarkoitetaan työehtosopimuskelpoisten osapuolten tekemää sopimusta työsopimuksissa ja -suhteissa noudatettavista ehdoista. (TEhtol 1.1 §).

Työsuhteen sääntelylle on luotu etusijajärjestys, joka perustuu oikeusnormien hierarkiaan. Etusijajärjestyksessä lainsäädännökset ovat ensimmäisenä ja suurin

osa työ sopimukseen liittyvistä lainsäädännöksistä ovat pakottavia. Toisena on työehtosopimus tai -sopimukset ja kolmantena työ sopimus. Viimeisenä etusijajärjestyksessä ovat työnantajan käskyt. (Kairinen ym. 2018.)

Koeajasta säädetään työ sopimuslain 1 luvun 4 §. Työnantaja ja työntekijä voivat sopia enintään kuuden kuukauden pituisesta koeajasta, joka alkaa työnteon aloittamisesta. Määräaikaisessa työsuhteessa koeajan pituus saa enintään olla puolet työ sopimuksen kestosta, muttei enempää kuin kuusi kuukautta. Molemmilla osapuolilla on oikeus purkaa työ sopimus koeajan kuluessa ilman irtisanomisaikaa, mutta purkaminen ei saa tapahtua epäasiallisin tai syrjivin perustein. (Työ sopimuslaki; Joki 2018.)

Yrityksillä on hyvä olla valmiit työ sopimus pohjat, jotka helpottavat työ sopimuksen tekemistä sekä auttavat välttämään virheitä sopimusten laadinnassa.

#### **4.9 Valinnan jälkeinen vaihe**

Jos työnhakijan hakemus halutaan säilyttää esimerkiksi myöhempiä hakuja varten, tulee hakijalta varmistaa oikeus tietojen säilytykseen. Yrityksellä on kuitenkin oikeus säilyttää hakijoiden tietoja, vaikka niitä pyydetäisiin poistamaan. Tämä on sallittua sillä perusteella, että hakija voi esimerkiksi syrjintäperusteella vaatia hyvitystä ja syrjivien ehtojen julistamista mitättömäksi, jolloin yrityksellä tulee olla haussa käytetyt tiedot saatavilla, jotta voidaan osoittamaan valinnan oikeat perusteet. (YhdenvertL 26 §; GDPR-asetus 679/2016.)

Kun valinta täytettävään tehtävään on suoritettu, ei rekrytointiprosessi ole kuitenkaan vielä päätöksessä. Hakijaviestintä on oleellinen osa valinnan jälkeistä vaihetta ja sillä on etenkin työnantajakuvaan hyvin merkittävä vaikutus. Hakija kokee helposti olevansa eriarvoisessa asemassa muiden kanssa, jos hänelle ei viestitä prosessin etenemisestä ja päättymisestä. (ManpowerGroup 2020, 34.)

#### **4.10 Perehdytys ja seuranta**

Perehdytyksellä tarkoitetaan toimia, joilla työntekijä saadaan oppimaan omat tehtävänsä sekä henkilön ottamista osaksi työyhteisöä (Joki 2018). Kaijalan (2016) mukaan perehdytyksen tavoitteena tulee olla tiedon välittämisen lisäksi myös yri-



tyksen arvojen, kulttuurin, tavoitteiden ja toimintatapojen omaksuminen. Perehdytys tulisi nähdä laajana, vuorovaikutteisena prosessina, jossa henkilölle luodaan halu sekä edellytykset menestykselliseen työskentelyyn.

Myös Joen (2018) mukaan perehdytyksen laiminlyönti voi johtaa uuden työntekijän vaikeuksiin löytää paikkaansa työyhteisössä sekä mahdollisuuksiin aloittaa tehokas työnteko. Huolellisella perehdyttämisellä vältetään virheitä sekä niiden korjaamiseen käytettyä aikaa. Vajavaisella perehdytyksellä on vaikutusta myös työntekijän luottamukseen työnantajaa kohtaan, jos ilmoituksessa mainitut lupaukset eivät täyty perehdytyksen myötä (ManpowerGroup 2020, 26).

Kun perehdytys on huolellisesti suunniteltu, on työntekijän helpompi ymmärtää, mitä häneltä vaaditaan ja mitä tavoitteita hänen työnsä on asetettu. Myös perehdyttäjien on helpompi organisoida tehtäviään, kun on ennalta sovittu suunnitellusta perehdytysohjelmasta. (ManpowerGroup 2020, 37.)

Jotta rekrytointiprosessi pysyy ajankohtaisena, tulee sitä voida seurata, jotta sitä voidaan kehittää. Rekrytoinnin onnistumista voi seurata erilaisilla mittareilla, kuten seuraamalla työsuoriutumista, vaikutuksia työnantajamielikuvaan, seuraamalla laadukkaiden hakemusten määrää, esimies- tai asiakastyytyväisyydellä, palautteilla sekä valitun henkilön tehtävässä menestymisellä. (Joki 2018; Duunitori 2020a.)

Toimiva perehdytys tehostaa uuden työntekijän ja organisaation välistä vuorovaikutusta (Eklund 2018, 25). Työturvallisuuslain (738/2002) 14 § säädetään työntekijälle annettavasta ohjeistuksesta sekä opetuksesta, jonka mukaan työnantajan tulee huolehtia, että työntekijä saa riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Lisäksi työnantajan tulee huolehtia, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja kokemus huomioiden perehdytys on riittävän monipuolinen ja että sitä täydennetään tarvittaessa.

Etenkin seuranta ajatellen on tärkeää, että uuteen työtehtävään valitulle henkilölle on selkeästi ohjeistettu hänen vastuualueensa ja käyty läpi tavoitteet, jotta niiden saavuttamista on mahdollista seurata.

#### 4.11 Työnantajamielikuva rekrytointiprosessissa

Yrityskuva, työntekijäkokemukset ja työnantajabrändi ratkaisevat kilpailun parhaista osaajista. Se, minkälainen kuva yrityksen henkilöstöllä ja potentiaalisilla työnhakijoilla yrityksestä on, vaikuttaa organisaation vetovoimaisuuteen. Hyvämaineinen organisaatio houkuttelee osaajia ja sitouttaa henkilöstönsä ja positiivinen status tekee yrityksestä vetovoimaisen, mutta ei kerro, onko yritys hyvä paikka tehdä töitä. Tämän vuoksi oman työnantajakuvan rakentamista on tärkeää miettiä. (Kauhanen 2012; Kaijala 2016.)

Nykyajan rekrytinnissa työnantajakuvalla on suuri rooli, sillä sen kautta potentiaaliset hakijat arvioivat yrityksen arvojen soveltuvuutta omiin tavoitteisiin työelämässä. Yrityksen tulee ylläpitää positiivista työnhakijamielikuvaa, jotta oikeat osaajat päätyvät hakijoiksi (Studentwork 2020).

Työnantajamielikuvan rakentamisessa on tärkeää hyvä hakijakokemus ja hakijalähtöinen rekrytointi on tärkeää. Arvostus on perusta hyvän hakijakokemuksen syntymiselle ja onnistunut viestintä johtaa myös arvostuksen tunteeseen. Viestinnän selkeys, avoimuus ja asiallisuus tukevat positiivisen kokemuksen muodostumista. (Studentwork 2020; ManpowerGroup 2020, 20.)

Rekrytointiprosessi, jossa työnhakijoita jatkuvasti informoidaan prosessin kestosta ja etenemisestä, on laadukas ja erittäin ratkaiseva tekijä etenkin hakijakokemuksen rakentamisessa. Sen sijaan huonosti organisoitu prosessi voi pahimmillaan johtaa jopa siihen, että hakijan verkostot pääsevät lukemaan epäonnistumisesta sosiaalisesta mediasta. Hakijat luottavat työpaikkaansa kehuviin henkilöihin enemmän kuin yritysten mainosmateriaaleihin ja verkkosivujen tietoihin. Motivoitunut työntekijä on parasta mainosta yritykselle. (Väisänen 2019; Studentwork 2020.)

Yrityksen on hyvä kiinnittää huomiota omaan arvolupaukseensa, jolla tuodaan esille hakijoille, mitä arvoja yritys edustaa ja minkälaisia hyötyjä tarjotaan suhteessa kilpailijoihin. Erityisen tärkeää on aitous rekrytointimarkkinoinnissa sekä viestinnässä, työn ja työnantajan läpinäkyvyys ja merkityksellisyys sekä erottautuminen, sillä ne ovat kriittisiä tekijöitä modernissa rekrytinnissa. Yritykset panostavat yhä enemmän työnantajamielikuvan markkinointiin ja uudistumiseen,

sillä inhimillinen yrityskulttuuri on tärkeää hakijoille. (Duunitori 2020a; Manpower-Group 2020, 17.)

Positiivinen työnantajakuva nopeuttaa perehdytystä ja luo hyvää työilmapiiriä, jonka kautta syntyy oikeanlainen asenne työn tekemistä kohtaan ja sitä kautta myös pettymysten käsittely on helpompaa. Sen sijaan hitaus ja epäasiallisuus yleistetään usein koko organisaatioon, jonka myötä työnantajakuva helposti huononee. Onnistuneen työnantajakuvan rakentamisen myötä työntekijät ovat sitoutuneempia ja työsuhteet pitenevät. Positiivinen medianäkyvyys tarkoittaa tuottavampaa organisaatiota ja esimerkiksi avoimien hakemusten määrä todennäköisesti kasvaa ja niiden laatu paranee.

## 5 Rekrytointiprosessissa huomioitava lainsäädäntö

Rekrytoidessa on tärkeää tunnistaa sitä rajoittava ja ohjaava sääntely, sillä työnantajan tulee pystyä perustelemaan valintansa. Keskeinen lainsäädäntö rekrytointiprosessin eri vaiheissa on kuvattu kuvassa 3 ja rekrytoinnin vaiheisiin linkittyvää lainsäädäntöä kuvaa kuva 5.



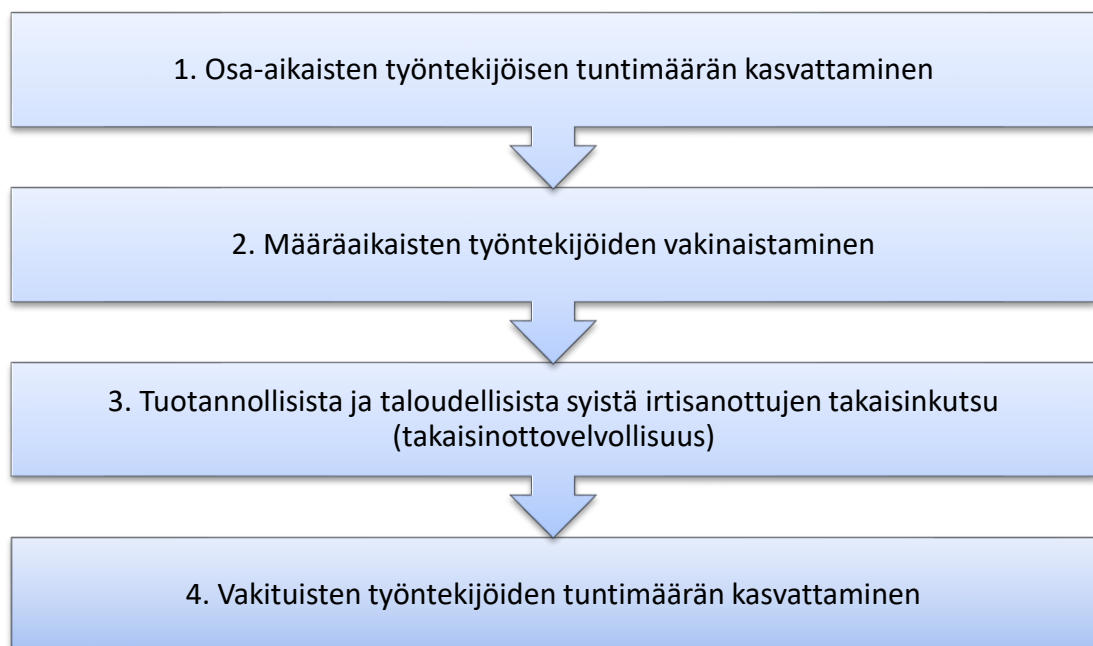
Kuva 3 Keskeinen rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö

### 5.1 Työsopimuslaki ja osapuolten velvollisuudet

Työnantajan ja työntekijän väliseen työsopimukseen sovelletaan työsopimuslakia (55/2001), jossa on sääntelyohjeita työsopimuksen muotoon sekä osapuolten oikeuksiin ja velvollisuuksiin. Työnantajan velvollisuuksia ovat esimerkiksi keskinäisten suhteiden edistämistä sääntelevä yleisvelvollisuus, velvollisuus työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun sekä työturvallisuusvelvoite.

Työsopimuslain 2 luvun 6 § mukaan työnantajan tulee ilmoittaa vapautuvista työpaikoistaan niin, että myös osa- ja määräaikaisilla työntekijöillä on yhtäläiset mahdollisuudet kuin vakituisilla hakeutua avoimiin työpaikkoihin. Työsopimuslain 2 luvun 5 § säädetään, että työnantajan palveluksessa olevat osa-aikaiset työntekijät ovat ensisijaisia vapaaseen, sopivaan tehtävään valittavia henkilöitä ja heille tulee tarjota lisäkoulutusta, mikäli työhönottaminen sitä vaatii eikä se ole työnantajan näkökulmasta kohtuutonta (Kuva 4). (TSL; Korte ym. 2015, 620.)

Työntekijän takaisin ottamisesta eli työnantajan takaisinottovelvollisuudesta säädetään 6 luvun 6 §, jonka mukaan työnantajan tulee tarjota aikaisemmin irtisanomalleen työntekijälle työtä, jos työvoiman tarve vastaa samoja tai samankaltaisia työtehtäviä kuin neljän kuukauden kuluessa irtisanotun työntekijän aiemmat työtehtävät ovat vastanneet ja jos irtisanominen on tapahtunut tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Velvollisuus koskee vain irtisanottuja työntekijöitä, ei määräaikaisia tai itseirtisanoutuneita työntekijöitä (Kuva 4). (TSL 6:6 §; Äimälä ym. 2020.)



Kuva 4 Prioriteettijärjestys työntarjoamisesta työnantajan työvoimantarpeen lisääntyessä (Työsopimuslaki 2:5 §, 6:6 §).

Työturvallisuuslain (738/2002) 14 § mukaan työntekijälle tulee järjestää riittävän kattava perehdytys työhön ja työolosuhteisiin sekä riittävät tiedot haitta- ja vaaratekijöistä työpaikalla. Työntekijälle tulee opastaa työvälineiden turvalliset käyttötavat, niiden mahdollinen käyttöönotto sekä työ- ja tuotantomenetelmät. Tarvittaessa opetusta tulee täydentää.

Työntekijän velvollisuutena on työterveyshuoltolain (1383/2001) 13 § perusteella osallistua terveystarkastukseen, joka työn kestäessä tai siihen sijoitettaessa on välttämätön työ- ja toimintakyvyn selvittämiseksi. Työntekijän ei ole ilman perusteltua syytä mahdollista kieltäytyä tarkastuksesta.

## 5.2 Yhdenvertaisuus

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) ja yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) sääntelevät tasa-arvon toteutumista ja syrjinnän kieltoa rekrytoinnissa. Molempien lakien sääntely perustuu Suomen perustuslakiin (731/1999), jonka 2 luvun 6 § säädetään yhdenvertaisuudesta seuraavaa:

*”Ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.”*

Lailla naisten ja miesten tasa-arvosta estetään sukupuoleen perustuvaa syrjintää ja edistetään tasa-arvoa naisten ja miesten välillä sekä parannetaan naisten asemaa etenkin työelämässä. Lailla estetään myös syrjintä, joka perustuu sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun. (Tasa-arvoL 1 §.)

Syrjintä jaetaan välittömään ja välilliseen sukupuoleen perustuvaan syrjintään (Tasa-arvoL 7 §). Välittömällä syrjinnällä tarkoitetaan eri asemaan asettamista sukupuolen, raskauden tai synnytyksen tai sukupuoli-identiteetin tai sen ilmaisun perusteella. Välillistä syrjintää on eri asemaan asettaminen esimerkiksi syrjivän käytännön perusteella, jossa henkilöt voivat tosiasiallisesti joutua epäedulliseen asemaan sukupuolen perusteella.

Yhdenvertaisuuslaki on laaja säädöskokonaisuus, joka koskee sekä yksityistä että julkissektoria ja sisältää sääntelyä yhteiskunnan eri alueilla, työelämä mukaan lukien. Yhdenvertaisuuslaissa, tasa-arvolaissa sekä työsopimuslaissa on paljon yhtäläisyyksiä sääntelyssä etenkin syrjinnän osalta ja työsopimuslaissakin

tasa-arvon noudattaminen on yksi työnantajan päävelvoitteista. (Korte ym. 2015, 588, 645-646.)

Yhdenvertaisuuslain 7 § säädetään työnantajan velvollisuudesta yhdenvertaisuuden edistämiseen, jonka mukaan työnantajan tulee arvioida yhdenvertaisuuden toteutumista, edistettävä sitä tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti sekä käsiteltävä näitä toimia ja niiden onnistumista henkilöstön kanssa. Myös yhdenvertaisuuslaissa syrjintä jaetaan 10 § mukaisesti välittömään sekä 13 § määriteltyyn välilliseen syrjintään.

Rekrytoinnissa lait on huomioitava erityisesti ilmoituksen luonnin ja ilmoittelun vaiheissa sekä työntekijän valinnassa. Tasa-arvolain 14 § mukaan työpaikkailmoitusta ei saa eritellä tietyillä vaatimuksilla vain naisten tai miesten haettavaksi, ellei tähän ole painavaa ja hyväksyttävää syytä. Myös yhdenvertaisuuslaissa on vastaava säännös syrjivästä työpaikkailmoittelusta, jonka mukaan avoimesta paikasta ilmoitettaessa ei ole hyväksyttävää edellyttää hakijoilta oikeudettomasti henkilöön liittyviä ominaisuuksia (YhdenvertL 17 §).

Sukupuoli ei saa olla ratkaiseva tekijä myöskään työntekijän valinnassa. Lähtökohtana valinnassa voidaan pitää ansioituneisuutta, jonka pohjalta työnantaja ei saa syrjäyttää ansioituneempaa hakijaa sukupuoleen liittyvän syyn perusteella. (Tasa-arvoL 8 §; Äimälä ym. 2020.)

Poikkeuksena syrjinnän kiellosta voidaan pitää positiivista erityiskohtelua, josta säädetään yhdenvertaisuuslain 9 §. Erityiskohteluna voidaan pitää menettelyä, jolla pyritään tosiasiallisesti parantamaan yhdenvertaisuutta suosimalla heikommassa olevien, esimerkiksi vammaisten tai iäkkäämpien henkilöiden, asemaa työelämässä. Yhdenvertaisuuslain 12 § säädetään erilaisen kohtelun oikeuttamisperusteista työssä ja työhön otettaessa. Pykälän mukaan erilainen kohtelu on oikeutettua, jos se perustuu tehtävien laatuun ja niiden suorittamista koskeviin vaatimuksiin sekä on oikeanlaista oikeutettuun tavoitteeseen pääsemiseksi. (YhdenvertL 9 § & 12 §; Äimälä ym. 2020.)

Työnantajan syrjivistä menettelyistä työelämässä säädetään tasa-arvolain 8 §. Työnantaja voidaan syrjinnästä aiheutuneesta taloudellisesta vahingosta tai sen

aiheuttamasta kärsimyksestä tuomita rangaistukseen työsyrynnästä, jossa työnantaja tai tämän edustaja voidaan tuomita sakkorangaistukseen tai enintään kuuden kuukauden vankeusrangaistukseen (Rikoslaki 47:3 §). Rikoslain 11 luvun 11 § mukaan myös muusta kuin työsyrynnästä seuraa vastaavanlainen rangaistus.

### **5.3 Henkilötietojen käsittely ja yksityisyyden suoja**

Henkilötietojen käsittely on työnantajalle välttämätöntä ja työnhakijalla on oikeus päättää omien tietojensa käsittelystä sekä tulla arvioiduksi oleellisten henkilötietojen perusteella (Minilex). Erityisesti työnhakijan ja työntekijän tietosuojaa sääntelevät EU:n yleinen tietosuojasetus (679/2016) eli GDPR-asetus, sitä täydentävä kansallinen tietosuojalaki (1050/2018) sekä laki yksityisyydensuojasta työelämässä (759/2004).

Euroopan unionin yleinen tietosuojasetus eli GDPR-asetus (general data protection regulation) on henkilötietojen käsittelyä sääntelevä asetusta, jota on sovellettu keväästä 2018 saakka. Asetuksella parannettiin henkilötietojen suojaa sekä yksityishenkilöiden oikeuksia tietojen käsittelyn hallintaan sekä harmonisoitiin EU-maiden tietosuojakäytäntöjä. (Tietosuojavaltuutetun toimisto; GDPR-asetus.)

Asetuksella vahvistetaan luonnollisten henkilöiden henkilötietojen käsittelyn suojelun sekä vapaan liikkuvuuden säännöt ja suojellaan luonnollisten henkilöiden perusoikeuksia- ja vapauksia. Artiklojen 1-3 mukaan asetusta sovelletaan henkilötietojen käsittelyyn, joka tapahtuu unionin alueella sijaitsevassa toimipaikassa. (GDPR-asetus.)

Asetuksen mukaiseksi rekisterinpitäjäksi lasketaan oikeus- tai luonnollinen henkilö tai muu elin, joka määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot. Henkilötietojen käsittelijänä pidetään luonnollista tai oikeushenkilöä tai muuta elintä, joka käsittelee henkilötietoja rekisterinpitäjän lukuun (GDPR-asetus).

Rekrytoinnin näkökulmasta henkilötietojen käsittelyä on valvottava tarkasti. Hakijoille tulee selkeästi ilmoittaa, miten ja mitä heidän henkilötietojaan käsitellään sekä saada heiltä suostumus. Kun henkilötietoja ei ole saatu hakijalta, tulee rekisterinpitäjän toimittaa tiedot. (GDPR-asetus 13-14 art.) Lisäksi pääsy henkilö-

tietoihin tulee prosessin ulkopuolisilta henkilöiltä rajoittaa ja lupa tietojen säilyttämiseen varmistaa hakijalta. Tärkeää on myös varmistaa, että käytössä olevat järjestelmät noudattavat GDPR-asetuksen vaatimuksia, ja suositeltavaa olisi jättää sähköpostia henkilötietojen jakamisessa. (Leva 2018.)

Hakijoilla on GDPR-asetuksen 3 luvun mukaan oikeus antaa suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn ja saada tietää säilytettävistä, kerättävistä ja käytettävistä tiedoista. Hakija voi myös pyytää kopiota kaikista hänestä kerätystä henkilötiedoista sekä pyytää niiden poistamista (GDPR-asetus 17 art.). Yleistä tietosuojaa-asetusta ja sen kansallista soveltamista täsmennetään ja täydennetään tietosuojalailla (Tietosuojalaki 1:1 §).

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä on rekrytointiprosessin kannalta tärkeä, sillä sen tarkoitus on toteuttaa työelämässä yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia (YksTL 1:1 §). Lähtökohtaisesti työntekijän yksityisyyden suojasta huolehtiminen on työnantajan velvollisuus.

Tietosuojalain ja EU:n yleisen tietosuojaa-asetuksen keskeiset periaatteet tiivistetynä rekrytointin kannalta rajoittavat rekrytoijan mahdollisuuksia hakijan henkilötietojen keräämiseen. Tietosuojaa-asetuksen 5 artiklassa määritellään henkilötietojen käsittelyyn liittyviä vaatimuksia. Henkilötietojen kohdalla etenkin tarpeellisuusvaatimus ja käyttötarkoitussidonnaisuus ovat keskeisiä. Käyttötarkoitussidonnaisuus linkittyy siihen, että tiedot tulee kerätä tiettyä tarkoitusta varten ja niitä tulee käsitellä vain siinä yhteydessä. (GDPR-asetus 5 art.)

Tarpeellisuusvaatimus, jonka mukaan tietojen tulee olla asianmukaisia ja olennaisia niiden käyttötarkoitukseen nähden, tulee esille myös yksityisyydensuojalain 3 §. Tietojen käsittelyn tulee olla lainmukaista tietosuojaa-asetuksen 6 artiklan määrittelemällä tavalla, esimerkiksi rekisteröidyn, rekrytointin tapauksessa hakijan, antaessa suostumuksen henkilötietojensa käsittelyyn. Työnantajalla ei edes työntekijän suostumuksella ole oikeutta poiketa tarpeellisuusvaatimuksesta. (GDPR-asetus 6 art.; YksTL 3 §.)

Keskeisiä asioita laissa ovat myös muut henkilötietojen käsittelyn yleiset edellytykset, kuten terveydentilaa koskevien tietojen käsittely, sekä erilaisten testien ja tarkastusten suorittamista koskevat edellytykset ja vaatimukset. Lain 4 § mukaan



lähtökohtaisesti kaikki tiedot tulee kerätä hakijalta, muussa tapauksessa tiedonhankintaan vaaditaan työnhakijan suostumus. Rekrytoijan tulee huomioida esimerkiksi yksityisyydensuojalain 2 luvun 5 §, jonka mukaan terveydentilatietoja käsittelevät henkilöt tulee nimetä ja tietoja tulee säilyttää erillään muista henkilötiedoista.

Tietosuojalain 9 artiklassa säädetään käsittelystä, joka koskee erityisiä henkilötietoryhmiä. Artiklan mukaan on kiellettyä ilman perusteltua syytä käsitellä tietoja, joista ilmenee esimerkiksi etninen alkuperä, poliittinen, uskonnollinen tai filosofinen vakaumus tai ammattiliiton jäsenyys. Työnantajan tulee myös rekisterinpitäjänä ollessaan huomioida tietoturvallisuus, tietojen oikeanlainen säilytys, nimetä käsittelijät henkilötiedoille sekä ylläpitää vastuullaan olevista käsittelytoimista selostetta. (GDPR-asetus art. 9, 28, 30, 32.)

#### **5.4 Nuoret työntekijät**

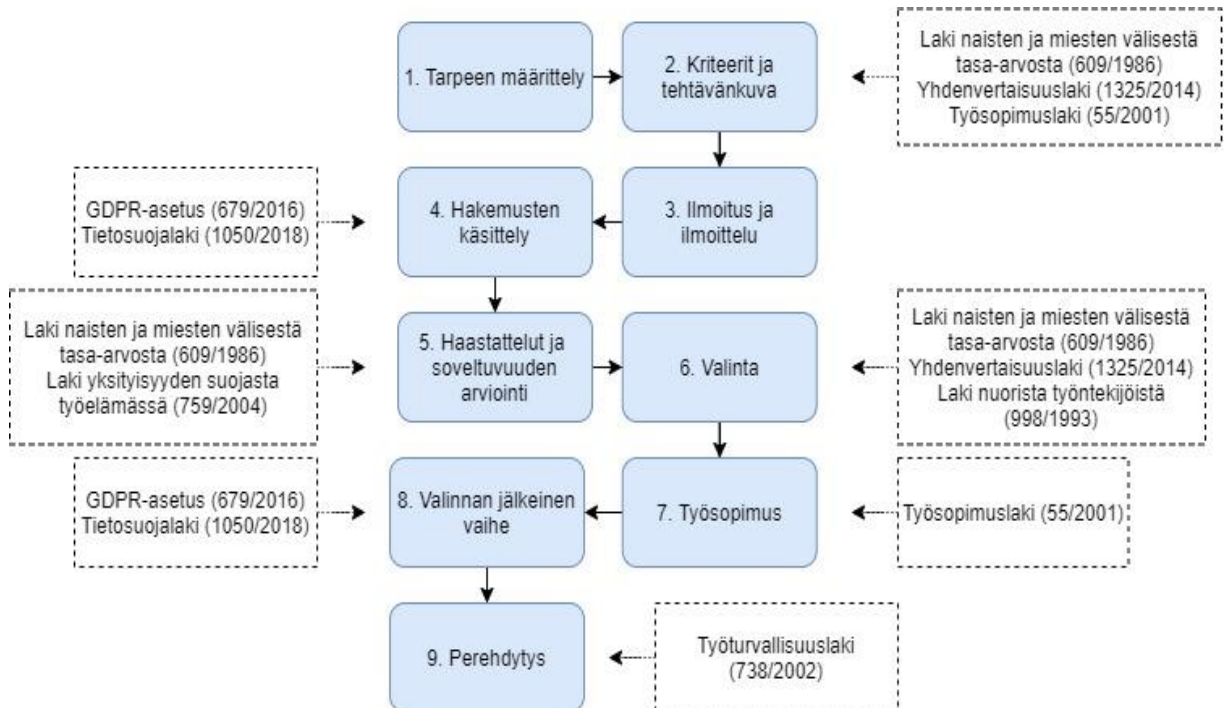
Rekrytoinnin lainsäädäntöön liittyy myös laki nuorista työntekijöistä (998/1993), jota sovelletaan alle 18-vuotiaan henkilön, eli nuoren työntekijän, tekemään työhön. (NuorL 1:1 §). Laki rajoittaa esimerkiksi nuorten työntekijöiden työaikoja sekä työtehtäviä tarkoituksena suojella nuorta raskaalta työltä. Rekrytoinnin kannalta laki nuorista työntekijöistä kytkeytyy lähinnä työsopimuksen tekemiseen nuoren kanssa.

Kevyeen työhön voidaan lain mukaan palkata kyseisenä vuonna 14 vuotta täyttävä henkilö huoltajan suostumuksella, jolloin työaika on enintään 7 tuntia vuorokaudessa ja 35 tuntia viikossa. Työn tulee sijoittua klo 8 ja 20 väliin ja lepoajan tulee olla minimissään 14 tuntia. (NuorL 2-4 §, 7-8 §.)

15 - 17-vuotias oppivelvollisuutensa suorittanut nuori on mahdollista ottaa vakituiseen työsuhteeseen ja hän saa solmia itsenäisesti työsopimuksen. Säännöllinen työaika vastaa aikuisten työaikaa, rajoittuen kuitenkin enintään 9 tuntiin vuorokaudessa ja 48 tuntiin viikossa. (NuorL 2-4 §, 7-8 §.)

Nuorisolain 9 § mukaan työ ei saa olla nuoren ruumiillista ja henkistä kehitystä vahingoittavaa eikä ikään tai voimiin nähden kohtuutonta. Työnantajan tulee pitää

luetteloa nuorista työntekijöistä, jotka ovat toistaiseksi tai vähintään kahden kauden ajan töissä ja työpaikalla, jossa on töissä nuori työntekijä, on pidettävä työntekijöiden nähtävänä laki nuorista työntekijöistä (NuorL 13 §).



Kuva 5 Lainsäädäntö rekrytointiprosessin vaiheessa, jossa se tulee ensimmäisen kerran huomioida.

## 5.5 Sähköinen allekirjoitus

Laki sähköisistä allekirjoituksista (14/2003) käsittelee sähköisten allekirjoitusten käyttöä sekä sähköisen asioinnin tietojen turvaamista. Lain 2 § määrittää sähköinen allekirjoitus sekä kehittynyt sähköinen allekirjoitus. Sähköinen allekirjoitus määrittää molemmissa lähteissä sähköisessä muodossa olevaksi tiedoksi, joka on liitetty muuhun sähköiseen tietoon ja jota käytetään välineenä todentamisessa. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 1999/93/EY, 2 art.; Laki sähköisistä allekirjoituksista 2 §.)

Digitalisaation seurauksena sähköinen tunnistautuminen sekä sähköisen allekirjoituksen luominen ovat helpottuneet ja yleistyneet (Heikkonen 2018). Tulevaisuudessa sähköinen allekirjoittaminen tulee todennäköisimmin yleistymään ja sen vuoksi rekrytoijan on tärkeää sisäistää laki sähköisistä allekirjoituksista (14/2003) sekä EU:n direktiivi sähköisistä allekirjoituksista (1999/93/EY).

Sähköisellä allekirjoituksella tarkoitetaan esimerkiksi työsopimuksen allekirjoittamista sähköisesti esimerkiksi tietokoneen tai puhelimen avulla, jolloin varmennus tapahtuu pankkitunnuksilla tai palveluntarjoajan kautta (Heikkonen 2018). Työelämä siirtyy yhä tiiviimmin mobiililaitteisiin ja etenkin rekrytoinnin näkökulmasta mobiililaitteiden käyttö on etenkin työnhaussa lisääntynyt (Duunitori 2020a). Sähköisesti tehty työsopimus on pätevä ja parhaimmillaan tehostaa rekrytointiprosessia.

## **6 Rekrytointioppaan suunnittelu ja toteutus**

Toiminnallinen opinnäytetyö koostuu opinnäytetyöraportista sekä produktista. Raportointiosassa prosessi dokumentoidaan sekä arvioidaan tutkimusviestinnän keinoin ja toiminnallinen osa tulee olemaan perusta rekrytointiprosessille. Produktissa pyritään ohjeistamaan käytännön toimintaa. (Airaksinen 2009).

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tärkeää on huomioida kohderyhmä, jolle produkti luodaan. Tekstin tulee olla kohderyhmälle sopivaa ja tarkoituksenmukaista. (Airaksinen 2009).

Tilitoimistolle kehitettävän rekrytointiprosessiohjeen tekstin tyylin tulee olla asiallista sekä neutraalia ja prosessi tulee kuvata yksinkertaisesti ja selkeästi. Opinnäytetyön tuloksena syntyvä ohjeistus toteutetaan luomalla sille oma osionsa Rantalaisen oman intra-sivuston yhteyteen. Lopullisessa toteutuksessa kuunnellaan työn tilaajan toiveita.

### **6.1 Lähtötilanne**

Rantalaisella rekrytointiprosessi on tunnistettu osittain puutteelliseksi ja rekrytoivia esimiehiä työllistäväksi. Konsernilla ei ole yhtenäistä prosessiohjetta, jota rekrytointiin osallistuvat henkilöt voisivat käyttää apunaan. Rekrytointi tapahtuu toimipisteittäin rekrytoivan esimiehen parhaaksi näkemällään tavalla ilman prosessia helpottavia apuvälineitä. Hakemukset lähetetään yleensä suoraan esimiehen sähköpostiin ja monia yhteydenottoja tulee suoraan puhelimitse.

Suurin haaste rekrytointiprosessissa on rekrytointijärjestelmän puuttuminen, jonka vuoksi haasteita ja ylimääräistä työtä ilmenee esimerkiksi hakemusten käsittelyssä, hakijaviestinnässä, rekrytoinnin oikea-aikaisuudessa, rekrytoinnin seurannassa ja juridisten säännösten, kuten EU:n tietosuojasetuksen huomioidossa rekrytointiprosessissa ja tietojen käsittelyssä.

Markkinointiosaston hallinnoima työnhakuilmoitusten luonti ja julkaiseminen on kartoituksen perusteella sujuvaa, eikä sen kehittämiseen tarvitse käyttää erityisemmin huomiota. Rekrytointijärjestelmän käyttöönoton jälkeen markkinoinnin rooli rekrytointiprosessin etenemisessä jää pois ja painottuu enemmän sosiaalisen median hallintaan rekrytoinnin näkökulmasta.

Suurin kehityskohta kohdeyrityksessä on yhtenäistää rekrytointiprosessin vaiheet hakemusten käsittelystä perehdyttämiseen, jotta koko konsernin prosessi saadaan yhtenäistettyä ja integroitua mahdollisimman sujuvasti rekrytointijärjestelmään.

Esimiesten aikaa tulisi pystyä vapauttamaan muihin tehtäviin ja minimoimaan heidän roolinsa rekrytoinnissa. Tämän vuoksi opinnäytetyössä keskityttiin myös luomaan rekrytointikoordinaattorin työnkuva ja selkiyttämään roolit jokaisessa rekrytointiprosessin vaiheessa.

## **6.2 Suunnittelu**

Kohdeyrityksellä ei ollut ennestään käytössä yhtenäisiä ohjeita rekrytointiin tai sitä helpottavia järjestelmiä. Prosessin suunnittelu aloitettiin yhdessä yrityksen kanssa pohtimalla sen nykytilannetta ja tapaa sen kartoittamiseen sekä asioita, joita rekrytointiprosessissa halutaan painottaa. Suunnitteluvaiheessa kartoitettiin toimeksiantajan toiveet rekrytointiprosessilta.

Produktin suunnitteluvaiheessa pyrittiin huomiomaan mahdollisimman monia käytännöllisyyttä ja helppokäyttöisyyttä edistäviä seikkoja, kuten ulkoisiin primärilähteisiin viittaaminen ja linkkien käyttö. Opas suunniteltiin lähtökohtaisesti rekrytoivien esimiesten tueksi, mutta myös muut rekrytointiin osallistuvat henkilöt voivat tarvittaessa käyttää sitä apuvälineenä. Rekrytointijärjestelmän käyttöönoton jälkeen rekrytoivien esimiesten rooli pienenee merkittävästi ja rekrytoinnin

operatiivinen toteutus siirtyy rekrytointikoordinaattorille, vaikkakin rekrytoiva esimies on yhä prosessista vastuussa.

### 6.3 Toteutus

Ensimmäisenä kartoitettiin kohdeyrityksen nykytilanne yhdessä yrityksen rekrytointiammattilaisten kanssa. Jo ensimmäisellä tapaamisella selvisi paljon rekrytoinnin tilasta ja siitä, millä tavoin rekrytointia Rantalaisella toteutetaan ja mitä prosessissa halutaan kehittää. Muutamia yrityksen rekrytointiin osallistuvia henkilöitä haastateltiin ja kerättiin tietoa rekrytoinnista alueittain sekä mahdollisista kehitysideoista. Mielipiteet rekrytoinnin tilasta olivat melko yhtäläisiä ja samoja kehitysideoita nousi esiin.

Kartoituksen kanssa samaan aikaan oli mahdollista perehtyä rekrytoinnin teoriaan ja käsitteisiin. Ajankohtaisten tutkimusten ja artikkelien avulla kartoitettiin tulevaisuuden trendejä rekrytoinnissa ja parhaiten toimivia menetelmiä, joita pyrittiin hyödyntämään rekrytointiprosessiohjeen luomisessa.

Koska kohdeyrityksellä ei ollut lainkaan yhtenäistä ohjeistusta ja rekrytoinnin haasteena nähtiin esimerkiksi hajanaisuus, oli prosessia mielekästä lähteä toteuttamaan alusta alkaen yhtenäiseksi. Rekrytointitilanteen kartoituksen myötä selvisi, että rekrytointiprosessi on yhtenäinen markkinointiosaston hallinnoimaan ilmoitteluun saakka, jonka jälkeen rekrytoiva esimies on vastuussa prosessin loppuun viemisestä. Prosessiohjeessa keskityttiin tämän vuoksi painottamaan tarkemmin vaiheita hakemusten käsittelystä perehdyttämiseen ja jälkitoimenpiteisiin sekä työnantajakuvan erityiseen huomiointiin prosessin eri vaiheissa.

Aluksi luotiin yksinkertainen prosessipohja, jota lähdettiin muokkaamaan kohdeyrityksen tarpeisiin sopivaksi. Tavoitteena oli luoda yksinkertainen, selkeä prosessiohje, jossa kaikkien rekrytointiprosessiin osallistuvien roolit ja vastuut ovat eriteltyinä. Prosessin pohjalta tullaan valitsemaan yritykselle sopiva rekrytointijärjestelmä sekä mahdollisesti muita rekrytoinnin apuvälineitä.

Tavoitteena oli saada rekrytointiprosessiohje sellaiselle alustalle, jossa se on helposti päivitettävissä ja muokattavissa tarpeiden mukaan. Tärkeää alustan valin-

nan kannalta oli myös helppokäyttöisyys ja käytännöllisyys. Tämän vuoksi päädyttiin valitsemaan kohdeyrityksen intra-sivut, sillä ne todettiin kattaviksi ja selkeiksi. Intra on laajasti päivittäisessä käytössä ja työntekijöille tuttu alusta. Rekrytointiprosessiohjeen luominen osaksi intranettiä koettiin parhaaksi vaihtoehdoksi toteuttaa opinnäytetyön tulos, jolloin se on helposti saatavilla yrityksessä kaikille sitä tarvitseville.

Kommunikointi kohdeyrityksen kanssa oli aktiivista koko opinnäytetyöprosessin ajan ja yhdessä yrityksen rekrytoinnista vastaavan henkilön kanssa käytiin läpi nykyisiä ja tulevia apuvälineitä rekrytoinnissa ja pohdittiin rooleja rekrytointiprosessin eri vaiheissa.

Opinnäytetyötä tehtäessä kohdeyrityksessä otettiin käyttöön ohjelmisto työsopimus pohjia varten sekä suunniteltiin rekrytointijärjestelmän käyttöönottoa. Prosessiohjeessa on huomioitu tuleva järjestelmän käyttöönotto ja jaettu vastuita sen perusteella.

Koska rekrytointiprosessin sähköiseksi saattaminen on kohdeyrityksen vastuulla, on lopullinen tulos nähtävillä vasta opinnäytetyön julkaisun jälkeen. Intrasivuston ohjeistukseksi prosessista luotiin prosessiohje, jonka perusteella prosessi siirretään Rantalaisen omille sivuille.

#### **6.4 Rekrytointikoordinaattori**

Rekrytointikäytänteiden kartoittamisen sekä prosessin lähtötilanteen analysoinnin perusteella yrityksessä päädyttiin lisäämään rekrytointikoordinaattorin työkuva organisaatioon. Rekrytointiprosessin kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että rekrytointikoordinaattori tulee vastaamaan suurimmaksi osaksi rekrytoinnin toteuttamisesta sen eri vaiheissa sekä rekrytointijärjestelmän käytöstä, jolloin rekrytoivien esimiesten työtehtäviä saadaan kevennettyä.

Alkuvaiheessa rekrytointikoordinaattorin rooli tulee olemaan prosessissa pienempi ja vastuualueet kapeampia, kuten esimerkiksi hakemusten läpikäyntiä, ilmoitusten julkaisemista ja rekrytointijärjestelmän käyttöä. Vastuu säilyy rekrytoi-

valla esimiehellä, mutta tehtäviä siirretään rekrytointikoordinaattorin hoidettavaksi. Rekrytointikoordinaattorin tehdessä avustavia tehtäviä voidaan myös Trainee-ohjelmaa soveltaa HR-puolelle organisaatiossa.

Rekrytointijärjestelmän käyttöönoton ja käyttämisen vakinaistumisen jälkeen koordinaattorin roolia on mahdollista laajentaa ja syventää asiantuntijatehtäväksi. Tällöin rekrytointikoordinaattori voisi ottaa vastuulleen esimerkiksi mahdollisten soveltuvuusarviointien tekemisen, tulkinnan ja läpikäymisen sekä kandidaattien laajempimuotoisen ja aktiivisemmän etsinnän, jolloin rekrytointia kohden käytetään enemmän aikaa ja osaamista. Rekrytointiprosessin läpiviemisen lisäksi tehtäviä voisi laajentaa esimerkiksi sopimusjuridiikkaan ja sopimusten hallintaan, konsultointiin HR-tiimin sekä johdon avuksi sekä rekrytointijärjestelmän pääkäyttäjäksi.

Tärkeää on painottaa rekrytointikoordinaattorin tärkeyttä organisaatiossa ja etenkin rekrytointiprosessissa. Huomioitavana voidaan pitää myös asiantuntijaroolin tärkeyttä, jonka pohjalta monia organisaation käytänteitä saadaan tehostettua ja kehitettyä.

## **6.5 Rantalaisen rekrytointiprosessi**

Rantalaiselle luotu rekrytointiprosessi etenee vaiheittain tarpeen määrittelystä rekrytoinnin onnistumisen seurantaan saakka. Rekrytointiprosessiin osallistuvat rekrytointikoordinaattori, rekrytoiva esimies sekä HR-tiimi. Rekrytointiprosessia voidaan soveltaa myös Trainee-hakuihin, joiden kohdalla markkinointi on myös läheisemmin rekrytointiprosessissa mukana esimerkiksi sosiaalisen median mainostuksen kautta.

Rekrytointiprosessi on luotu ajatellen palkanlaskijan ja kirjanpitäjän tehtäviä, joihin suurin osa yrityksen henkilöstöstä palkataan. Prosessia on kuitenkin mahdollista soveltaa myös muihin tehtäviin rekrytoimisessa, jolloin esimerkiksi soveltuvuustestejä ja esikarsintatehtäviä voidaan lisätä tarpeen mukaan prosessin eri vaiheisiin. Merkittävintä on rekrytointijärjestelmän käyttöönotto, joka tehostaa ja yhtenäistää prosessia sekä selkeyttää rooleja ja vähentää esimiesten tehtäviä prosessissa.

Ensimmäinen vaihe prosessissa on tarpeen tunnistaminen. Rekrytointikoordinaattorin sekä rekrytoivan esimiehen tehtävänä on ennakoida rekrytoinnin tarpeita, tosin eri näkökulmista. Rekrytointikoordinaattori seuraa esimerkiksi eläköitymisiä ja harjoittelijoiden koulutusmahdollisuuksia uusiin tehtäviin. Esimies seuraa rekrytointitarpeita esimerkiksi seuraamalla työkuormia, pyrkimällä tasoittamaan niitä sekä huomioimalla työntekijöiden omat aloitteet siirroista muihin työtehtäviin tai työtehtävien muutoksista.

Tarpeen määrittelyn jälkeen on vuorossa kriteerien ja tehtäväkuvan määrittely, josta vastaa rekrytoiva esimies. Kriteerit tehtävään ja työnkuva tulee määrittellä joka kerta, kun rekrytoidaan uutta henkilöä, jotta ne ovat linjassa todellisen rekrytointitarpeen kanssa. Tarvittaessa myös rekrytointikoordinaattori voi olla mukana kriteerien ja tarpeen määrittelyssä.

Seuraavana on vuorossa ilmoitusvaihe, joka hoituu rekrytointijärjestelmän kautta. Rekrytoiva esimies ilmoittaa rekrytointikoordinaattorille ilmoituksen sisällön, eli kriteerit ja työnkuvan sekä muut relevantit asiat, kuten esimerkiksi sopivan ajankohdan kysymysten esittämiseen avoimesta paikasta. Ilmoituksen luonnin jälkeen järjestelmä julkaisee sen ennalta määrätyissä kanavissa.

Kun avoimeen paikkaan tulee hakemuksia, ne käsitellään rekrytointijärjestelmässä, jolla ne saadaan järjestelmällisesti käytyä läpi ja mahdollisesti kommentoitua. Oikeanlainen järjestelmä takaa GDPR-vaatimusten täyttymisen, kun tietoa ei tarvitse tallentaa esimerkiksi omalle tietokoneelle tai sähköpostiin. Rekrytointikoordinaattori hallinnoi hakemuksia järjestelmässä, tekee esikarsinnan, kommentoi tarvittaessa ja ilmoittaa esimiehelle 3-5 parasta ehdokasta sovitun mukaan. Esimiehen on mahdollista esimerkiksi järjestelmän kautta selailla ehdokaiden ansioluetteloja sekä koordinaattorin muistiinpanoja.

Kun hakemukset on karsittu ja haastatteluihin pyydettävät henkilöt valittu, on rekrytoivan esimiehen tehtävänä koordinoida ja sopia haastattelut sekä olla niissä mukana. Tarvittaessa myös rekrytointikoordinaattori voi olla mukana haastattelussa tai antaa ohjeita ja vinkkejä esimerkiksi haastattelurunkoon tai -kysymyksiin liittyen. Haastattelujen jälkeen on hyvä tarkistaa myös suosittelijat, jos hakija sii-



hen suostuu, sillä suoritettu haastattelu on vielä tuoreessa muistissa. Jos tarpeen, myös soveltuvuusarvioinnit ovat mahdollisia tässä vaiheessa tai ennen haastattelua esikarsintatehtävinä.

Kun henkilö avoimeen tehtävään on valittu, tehdään työsopimus. Rekrytointikoordinaattori luonnostelee työsopimuksen, jonka HR-tiimi tarkistaa ennen sen allekirjoittamista, jolloin sen pätevyydestä voidaan varmistua. Esimies kirjoittaa sopimuksen uuden työntekijän kanssa. Työsopimusten hallintaan on otettu käyttöön sitä helpottava ohjelmisto, joten sopimusten hallinta hoituu sitä kautta. Jos tarpeen, rekrytointikoordinaattorin roolia voisi laajentaa myös sopimus pohjien yhtenäiseen luomiseen järjestelmää varten.

Perehdytys on esimiehen vastuulla, mutta rekrytointikoordinaattori voi ohjeistaa ja muistutella perehdytyksestä tarvittaessa. Rekrytointijärjestelmän kautta on mahdollista myös seurata rekrytoinnin onnistumista erilaisten raporttien avulla. Koordinaattorin tehtävänä on seurata ja kehittää prosessia ja toimintoja tarpeen mukaan, jotta prosessi pysyy ajantasaisena ja tehokkaana.

Hakijaviestintä on tärkeää koko prosessin ajan ja rekrytointikoordinaattorilla on siinä suurin rooli. Viestintä on mahdollista hoitaa järjestelmän kautta. Erityisesti hakemusten vastaanottamisesta ja prosessin etenemisestä tulee informoida hakijoita mahdollisimman tehokkaasti. Rekrytoiva esimies sopii haastattelut hakijoiden kanssa ja rekrytointikoordinaattorin tehtävänä on vastata ei-valituille ilmoittamisesta.

Rekrytointikoordinaattorin rooli on alussa avustava ja rekrytoiva esimies on lopullisessa vastuussa prosessista. Jatkossa on mahdollista laajentaa koordinaattorin työnkuvaa sekä vastuuta esimerkiksi yleiseen juridiseen neuvontaan sekä soveltuvuustestien suorittamiseen.

Kun rekrytointijärjestelmä on valittu ja otettu käyttöön, tulee rekrytointiprosessi mahdollisesti hieman muokkaantumaan järjestelmän mukaan, jolloin myös prosessiin osallistuvien roolit tarkentuvat,

## 6.6 Haasteet

Yksi suurimmista haasteista opinnäytetyön kirjoittamisessa oli aiheen rajaaminen. Rekrytointiprosessi kattaa monta vaihetta, joista jokaisessa on useita alakohtia, joihin voisi perehtyä. Myös lainsäädännön lisääminen opinnäytetyön sisältöön toi omat haasteensa, jotta asiaa ei tulisi toistettua liikaa lainsäädännön ja rekrytointiprosessin vaiheiden osioissa.

Jotta työ pysyi opinnäytetyön laajuuden rajoissa, jätettiin yksittäisten vaiheiden tarkempi läpikäyminen pois ja nostettiin vaiheista ainoastaan merkittävimmät huomiot esiin. Toisaalta aihetta rajatessa työ ajautui helposti vain aiheen pintapuoliseen käsittelyyn ja jatkotutkimusehdotusten lisääntyessä aiheen rajaaminen korostui entisestään.

Rekrytointiprosessiohjeen laadinnassa haasteena oli se, ettei yrityksellä ennestään ollut ohjetta, jota voisi muokata, vaan ohje tuli luoda täysin itse. Toisaalta tämä oli myös hyvä asia, sillä prosessin luonti alusta saakka oli mielekästä.

## 6.7 Arviointi

Mielestäni rekrytointiprosessiohjeen toteutus onnistui hyvin ja suunnitellulla tavalla ennalta määritellyssä aikataulussa. Tärkeimpinä kriteereinä olivat selkeys ja helppokäyttöisyys, joten mahdollisuus ohjeen helppoon päivittämiseen intrasivustolla tuo työlle lisäarvoa. Kohdeyrityksen huomiointi ohjeen toteutuksessa onnistui ja prosessista tuli sekä selkeä että tilitoimiston tyyliin ja tarpeisiin sopiva.

Rekrytointiprosessin monivaiheisuuden vuoksi myös visuaalinen selkeys on tärkeää ohjeen toteuttamisessa ja lopullinen sähköiseen muotoon saattaminen jää kohdeyrityksen vastuulle. Rekrytointiprosessiohjeesta tehtiin kuvaus, jonka pohjalta prosessiohje siirretään yhteistyössä yrityksen kanssa Rantalainen Oy:n intrasivustolle omaksi kokonaisuudekseen. Lopullinen kohdeyrityksen käyttöön tuleva rekrytointiprosessiohjeistus toteutetaan siis vasta opinnäytetyön julkaisun jälkeen.

Rekrytointiprosessin myötä yrityksen käyttöön voidaan ottaa rekrytointijärjestelmä, jonka myötä saadaan aikaan muutoksia työnantajakuvan sekä hakijakemuksen rakentamiseen. Järjestelmän myötä hakijaviestintä helpottuu ja oikea-

aikaistuu, jolloin vuorovaikutus hakijoiden ja kohdeyrityksen välillä luonnollisesti paranee.

Sähköpostin vaihtaminen järjestelmän kautta vastaanotettaviin hakemuksiin helpottaa GDPR-asetuksen ja muiden tietosuojasääntelyjen noudattamista sekä hakemusten käsittelyä ja jäsentelyä yleisellä tasolla. Prosessista on ohjeistuksen avulla mahdollista saada yhtenäinen koko konsernissa, jolloin sitä on myös jatkossa helppo päivittää.

Uuden rekrytointiprosessiohjeen myötä vastuita jaettiin uudelleen ja rekrytoinnin tueksi luotiin uusi työtehtävä. Rekrytointikoordinaattorin rooli pienentää merkittävästi rekrytoivien esimiesten työtehtäviä rekrytoinnissa, jolloin heidän aikaansa saadaan vapautettua muuhun ja roolijaot saadaan selkeämmiksi. Koordinaattorin roolin myötä rekrytoinnista saadaan poistettua kiire, johon esimiesten toteuttaessa rekrytointia on suuri riski, sekä varmistettua hakijaviestinnän asiallisuus ja täsmällisyys. Lisäksi prosessia vahvistamaan lisättiin esimerkiksi HR-tiimille työtehtäväksi työsopimusten tarkistaminen, jonka myötä toiminnasta tulee luotettavampaa ja roolien jaosta selkeämpää.

## **7 Jatkotutkimusehdotukset**

Alustavasti jatkotutkimusehdotuksina ajateltiin työsopimus pohjien luontia, erilaisten rekrytointiprosessiin liittyvien lomakkeiden luontia sekä muiden apuvälineiden käyttöönottoa prosessin tueksi. Opinnäytetyöprosessin edetessä kohdeyrityksessä otettiin käyttöön ohjelmisto työsopimus pohjia varten, joten vakiopohjien teko ei enää ole yrityksessä tarpeen. Rekrytointijärjestelmän käyttöönoton myötä myös tarve muille rekrytointiprosessiin liittyville lomakkeille on poissuljettu, sillä ne on mahdollista luoda järjestelmän kautta. Riippuen, kuinka sopimus pohjien käyttöönotto uuden ohjelmiston kautta onnistuu, voisi siihenkin perehtyä tarkemmin. Työsopimus pohjat voisi esimerkiksi siirtää rekrytointijärjestelmään, jolloin ei tarvitsisi käyttää kahta erillistä ohjelmaa.

Rajausten seurauksena prosessista jätettiin pois tarkempi vaiheiden läpikäynti, joten yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi olla prosessin vaiheiden syventäminen, kuten esimerkiksi erilaisten haastattelurunkojen ja -tyylien esittely ja vertailu sekä

rekrytointijärjestelmiin ja -apuvälineisiin perehtyminen tarkemmin. Järjestelmiä ja niiden ominaisuuksia voisi vertailla, jolloin niitä harkitsevan yrityksen olisi helpompaa ottaa järjestelmä käyttöön. Rekrytointijärjestelmän hyötyjä on muutenkin hyvä tuoda esille, sillä hyvin koordinoitu rekrytointi on kilpailuetu.

Opinnäytetyötä kirjoittaessa nousi esille rekrytoinnin tulevaisuuden suuntauksia, kuten työn arvojen muuttuminen sekä tekoälyn laajempi käyttöönotto rekrytointiprosessissa. Kun työn tekemisen muodot sekä arvot muuttuvat, muuttuu luonnollisesti myös rekrytointi ja siinä käytettävät menetelmät, joten tässä voisi olla yksi jatkotutkimusehdotus.

## **8 Johtopäätökset**

Opinnäytetyöhön valittu aihealue oli hyvin laaja, ja osittain sen rajaaminen oli haasteellista. Juridiikan suuntautumisvaihtoehdon vuoksi opinnäytetyössä pyrittiin myös huomioimaan keskeinen lainsäädäntö rekrytointiprosessin eri vaiheissa ja sitä kautta myös syventää työn tarkoitusta, joka mielestäni onnistui.

Kohdeyrityksen rekrytoinnin toteuttamisesta tehty kartoitus auttoi keskittymään oikeisiin asioihin rekrytointiprosessin kehittämisessä, ja alueelliset erot korostuivat, minkä myötä onnistuttiin löytämään työstettävät vaiheet.

Kohdeyrityksessä suunniteltiin jo opinnäytetyön työstämisen aikana rekrytointijärjestelmän käyttöönottoa ja prosessia pystyttiin sen perusteella suunnittelemaan järjestelmään sopivaksi. Suurin hyöty prosessiohjeesta oli sen mahdollistama rekrytointijärjestelmän käyttöönotto, jonka myötä koko rekrytointiprosessi tehostuu ja sitä kautta koko organisaation toiminta kehittyy.

Siitä huolimatta, että opinnäytetyö toteutettiin kohdeyrityksen tarpeisiin, voi siitä olla hyötyä myös muiden yritysten rekrytointiprosessin kehittämisessä. Teoriaosuudessa käsitellään rekrytointiprosessin vaiheiden pääkohdat sekä niihin liittyvä lainsäädäntö, joten lähtökohdat minkä tahansa yrityksen rekrytointiprosessin kehittämiseen opinnäytetyön pohjalta ovat mahdolliset.

Vaikka rekrytoinnin menetelmät muuttuvat ja kehittyvät työvoiman muuttuessa, voidaan rekrytointiprosessin etenemistä pitää suhteellisen pysyvänä asiana. Toimialasta ja yrityksestä riippuen rekrytointiprosessi on aina hieman erilainen ja siinä tulee painottaa eri asioita. Siitä huolimatta tietyt rekrytoinnin perusasiat tulee tunnistaa jokaisessa rekrytoinnissa. Etenkin hakijaviestinnän osaltaan luoma työnantajakuva toistui useissa lähteissä hyvin merkittävänä asiana, jonka huomiotta jättäminen voi aiheuttaa ongelmia yrityksessä.

Kiire on varmasti yksi rekrytoinnin sudenkuopista, sillä sen myötä on riski useille virheille rekrytoinnin edetessä. Kriteerien ja tehtävänkuvan määrittelyn sekä haastattelujen merkitys ovat mielestäni tärkeimmät rekrytoinnin vaiheet, sillä koko prosessi pohjautuu niiden onnistumiseen. Vääränlaiset kriteerit johtavat vääränlaisen henkilön valintaan ja epäonnistuneella haastattelulla on mahdollista menettää paljon tietoa, jonka perusteella tehdään suuria päätöksiä.

## Kuvat

Kuva 1 Opinnäytetyön rakenne.....	8
Kuva 2 Rekrytointiprosessi Kauhanen (2012) mukaillen.....	15
Kuva 3 Keskeinen rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö.....	27
Kuva 4 Prioriteettijärjestys työntarjoamisesta työnantajan työvoimantarpeen lisääntyessä (Työsopimuslaki 2:5 §, 6:6 §). ....	28
Kuva 5 Lainsäädäntö rekrytointiprosessin vaiheessa, jossa se tulee ensimmäisen kerran huomioida. ....	34

## Lähteet

Airaksinen, T. 2009. Toiminnallinen opinnäytetyö tekstinä. Aalto yliopisto. Saatavilla: <https://www.slideshare.net/TiinaMarjatta/toiminnallinen-opinnytety-tekstin> Luettu 25.2.2020.

Duunitori. 2020. Kansallinen rekrytointitutkimus. Saatavilla: <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>. Luettu 17.3.2020.

Duunitori. 2020. Rekrytointitarpeen tunnistaminen. Saatavilla: <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointitarpeen-tunnistaminen> Luettu 18.3.2020.

Duunitori. 2018. 5 Helppoa vinkkiä – Näin teet hyvän työpaikkailmoituksen. Saatavilla: <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointiopas-tyopaikkailmoitus>. Luettu 18.3.2020.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.

Empore. 2014. Rekrytointi ja rekrytoinnin suunnittelu. Opas rekrytointiin ja rekrytoinnin suunnitteluun. Helsinki. Saatavilla: <https://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php> Luettu 3.4.2020.

Eskola, M. 2018. Nuoremmat sukupolvet, milleniaalit, ovat muuttaneet työelämää (osa 1). Saatavilla: <https://www.ictdirect.fi/blogi/nuoremmat-sukupolvet-milleniaalit-ovat-muuttaneet-tyoelamaa-osa-1/>. Luettu 29.4.2020.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 27.4.2016/679.

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 13.12.1999/93/EY.

Fröberg, W. & Lönnqvist, H. 2018. Teknologian kehitys, työn muutos ja uudet koulutustarpeet. Vantaan kaupunki. Tietopalveluyksikkö. Saatavilla: [https://www.vantaa.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/141655\\_Teknologian\\_kehitys\\_tyon\\_muutos\\_ja\\_uudet\\_koulutustarpeet.pdf](https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/141655_Teknologian_kehitys_tyon_muutos_ja_uudet_koulutustarpeet.pdf). Luettu 29.4.2020.

Hallituksen esitys eduskunnalle yhdenvertaisuuslaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi 19/2014.

Heikkonen, S. 2018. Työsopimuksen sähköisen allekirjoituksen mahdollisuudet. Suunta. Saatavilla: <https://www.saimia.fi/suunta/tyosopimuksen-sahkoisen-allekirjoituksen-mahdollisuudet/>. Luettu 29.4.2020.

Heino, R. 2018. Soveltuvuusarviointi. Duunitori. Saatavilla: <https://duunitori.fi/tyoelama/soveltuvuusarviointi>. Luettu 29.4.2020.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Hietämäki, R. 2019. Osuva henkilöarviointi. Onnistu valinnoissa. Psycon. Saatavilla: <https://www.psycon.fi/onnistu-valinnoissa/henkiloarviointi> Luettu 29.4.2020.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Vantaa: Hansa-print Oy.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent Oy.

Kairinen, M., Koskinen, S., Nieminen, K., Nordström, K., Ullakonoja, V., Valkonen, M. 2018. Työoikeus. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kangasluoma, L. 2018. Milleniaalit eivät kaipaa menestystä vaan onnistumisia. Kauppalehti. Saatavilla: <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.saimia.fi/uutiset/milleniaalit-eivat-kaipaa-menestysta-vaan-onnistumisia/451e1001-60de-338b-9f40-00ae1206aac4>. Luettu 20.4.2020.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent Oy.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria – Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Management Institute of Finland MIF Oy. Kopijyvä Oy.

Korte, A., Savolainen, H., Suojanen, K. & Vanhanen, P. 2015. Lakiopas. Juridii-kan perusteet. Helsinki: KS-Kustannus Oy.

Laakso, K. 2015. Näin palkkaat tulevaisuuden osaajan – milleniaalien rekrytointi. Kauppalehti. Saatavilla: <https://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/nain-palkkaat-tulevaisuuden-osaajan-milleniaalit-ja-rekrytointi>. Luettu 17.4.2020.

Laine, K. 2020. Työhaastattelun suunnittelu ja toteutus – 1. Rekrytointiprosessin kokonaisuus -koulutuskokonaisuus. 4.2.2020. Eduhouse.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998.

Laki sähköisistä allekirjoituksista 24.1.2003/14.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

Leva, M. Rekrytoija & GDPR – mitä sinun tulee ottaa huomioon? Marbles-blogi 19.2.2018. Saatavilla: <https://www.marbles.fi/blog/rekrytoija-gdpr-mita-tulee-ottaa-huomioon>. Luettu 17.3.2020.

ManpowerGroup. 2020. Opas onnistuneeseen rekrytointiin. Rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. Saatavilla: <https://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Opas%20onnistuneeseen%20rekrytointiin/Manpower-opas-onnistuneeseen-rekrytointiin.pdf>. Luettu 21.4.2020.

ManpowerGroup. 2016. Tuloksellisen rekrytoinnin opas. Modernin rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. Saatavilla: [https://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen\\_rekrytointi/ManpowerGroup-Tuloksellisen-rekrytoinnin-opas.pdf?t=1505457054001](https://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen_rekrytointi/ManpowerGroup-Tuloksellisen-rekrytoinnin-opas.pdf?t=1505457054001). Luettu 3.4.2020.



Minilex. Yksityisyydensuoja työelämässä. Saatavilla: <https://www.minilex.fi/a/yksityisyydensuoja-ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4>. Luettu 20.4.2020.

PwC. 2011. Millenials at work Reshaping the workplace. Saatavilla: [https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/millennials\\_at\\_work\\_2011.pdf](https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/millennials_at_work_2011.pdf). Luettu 20.4.2020.

Salli, M & Takasalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyyllillä. Kauppakamari.

Studentwork. 2018. Nuoret osaajat työelämässä. Saatavilla: [https://www.studentwork.se/media/1216/nuoret-osaajat-tyoelamassa-ra-portti.pdf?\\_hstc=251652889.66b33277eb072fd4c1d92c81cbb9182d.1587405017260.1587405017260.1587405017260.1&\\_hssc=251652889.1.1587405017260](https://www.studentwork.se/media/1216/nuoret-osaajat-tyoelamassa-ra-portti.pdf?_hstc=251652889.66b33277eb072fd4c1d92c81cbb9182d.1587405017260.1587405017260.1587405017260.1&_hssc=251652889.1.1587405017260). Luettu 20.4.2020.

Studentwork. 2020. Rekrytoinnin trendit 2020. Studentwork-blogi 9.4.2020. Saatavilla: <https://www.studentwork.fi/blogi/rekrytoinnin-trendit-2020/>. Luettu 18.4.2020.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731.

Tehy. Työsopimuksen tekeminen. Saatavilla: <https://www.psycon.fi/onnistu-valinnoissa/henkiloarviointi>. Luettu 29.4.2020.

Tietosuojalaki 5.12.2018/1050.

Tietosuojavaltuutetun toimisto. Tietosuoja. EU:n tietosuoja-asetus. Saatavilla: <https://tietosuoja.fi/gdpr>. Luettu 9.4.2020.

Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työsuojeluhallinto 2015 – 2020. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Työsopimus. Päivitetty 20.3.2020. Saatavilla: <https://www.tyosuoja.fi/tyosuhde/tyosopimus>. Luettu 14.4.2020.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Villa, H. 2019. Hyvä hakijakokemus – onnistuneen rekrytoinnin edellytys. ManpowerGroup. Manpower-Blogi 17.11.2019. Saatavilla: <https://blogi.manpower.fi/hyva-hakijakokemus-onnistuneen-rekrytoinnin-edellytys>. Luettu 21.4.2020.

Visma 2017. Suomalaiset työnhakijat haluavat hakea töitä sosiaalisessa mediassa. Saatavilla: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/135381/Niskanen\\_Outi\\_Teittinen\\_Marjut.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/135381/Niskanen_Outi_Teittinen_Marjut.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 29.4.2020.

Väisänen, K. 2019. Väärää yrittämistä – Kun teet kotiläksysi, rahan tuloa ei voi estää. Helsinki: Alma Talent.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325

YTN. Työsuhdeopas. Saatavilla: [https://www.tradenomi.fi/site/assets/files/1196/ytn-tyo\\_suhdeopas\\_web.pdf](https://www.tradenomi.fi/site/assets/files/1196/ytn-tyo_suhdeopas_web.pdf). Luettu 29.4.2020.

Äimälä, M., Nyyssölä, M. & Åström, J. 2020. Työoikeus. Helsinki: Alma Talent Oy.

# REKRYTOINTIPROSESSI

## PROSESSIN VAIHE

### REKRYTOINTI- KOORDINAATTORI

### REKRYTOIVA ESIMIES

### HYÖDYT JA HUOMIOT

TARVE

Ennakointi,  
esimerkiksi seurataan  
eläköitymisiä

Työntekijöiden omat  
aloitteet, työkuormien  
seuraaminen

Harjoittelijoiden  
koulutus tuleviin  
tehtäviin

ILMOITUS

Ilmoituksen luonti  
rekrytointijärjestelmällä

Kriteerien ja  
työnkuvan  
ilmoittaminen  
koordinaattorille

Rekrysiivu  
kotisivuun  
upotettuna

ILMOITTELU

Rekrytointijärjestelmän  
kautta ilmoitus  
tulee automaattisesti  
nettisivulle näkyviin

HAKEMUKSET

Hakemusten läpikäynti,  
esikarsinta,  
kommentointi  
esimiehille

GDPR-vaatimusten  
täytyminen,  
automaattiset  
hakemusten poistot,  
tietojen tallennus,  
katselurajoitukset,  
hakijoiden  
esittelymahdollisuus

HAASTATTELUT  
SOVELTUVUUS

Haastattelussa  
mukana, jos tarpeen,  
haastatteluihin ohjeita ja  
vinkkejä

Haastatteluissa,  
haastattelujen  
koordinointi ja  
sopiminen

TYÖSOPIMUS

Työsopimuksen  
luonnostelu, apu,  
huomiot

Työsopimus  
rekrytoitavan kanssa

HAKIJA-  
VIESTINTÄ

Viestit  
ei-valituille, prosessin  
aikana infoaminen

Hakijaviestintä  
huomioitava koko  
prosessin ajan

PEREHDYTYS

Vastuu  
perehdyttämisestä  
tehtävään

SEURANTA

Seuranta  
järjestelmässä